

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL – FDC**  
ALEX SALVADOR PRATES  
ERIK RANTIN  
LUCAS DIOGO COUTINHO CORREIA  
OTAVIO MENEGUETTE  
PEDRO BARON  
RÔMULO ASSUNÇÃO MACHADO

**AVIAÇÃO COMERCIAL NO BRASIL: COMPREENDENDO OS  
MODELOS DE NEGÓCIOS ATUAIS E TENDÊNCIAS PARA O SETOR**

**Belo Horizonte / MG**

2017

ALEX SALVADOR PRATES  
ERIK RANTIN  
LUCAS DIOGO COUTINHO CORREIA  
OTAVIO MENEGUETTE  
PEDRO BARON  
RÔMULO ASSUNÇÃO MACHADO

**AVIAÇÃO COMERCIAL NO BRASIL: COMPREENDENDO OS  
MODELOS DE NEGÓCIOS ATUAIS E TENDÊNCIAS PARA O SETOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao programa de Especialização em Gestão Empresarial – SEST SENAT, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista. Área de concentração: **Gestão de Negócios**.  
Orientador: Prof. Me. Marcos Eugênio Vale Leão  
Gerente do programa: Paula Oliveira

**Belo Horizonte / MG**

**2017**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos, em primeiro lugar, a todos os professores e profissionais da Fundação DOM Cabral, em especial ao nosso Orientador Professor Mestre Marcos Eugênio Vale Leão, que nos transmitiu toda sua energia, conhecimento e disponibilidade, além de nos desafiar a pensar de forma diferente ao longo do curso, e, principalmente, durante a construção de nosso Projeto Aplicativo.

Queremos registrar também nossos sinceros agradecimentos às nossas famílias e amigos, que sempre nos apoiaram durante a trajetória de desenvolvimento do presente estudo.

E, por fim, agradecemos aos nossos líderes da LATAM Airlines Brasil, que nos permitiram o acesso a este rico curso de Gestão de Negócios, promovido pela Fundação DOM Cabral em parceria com o SEST SENAT/ITL.

## RESUMO

A proposta do estudo desenvolvido traz um detalhamento da situação atual do setor de aviação comercial brasileira, analisando aspectos econômicos e mercadológicos, além de compreender os diferentes modelos de negócios e suas possíveis estratégias de posicionamento futuras pelas companhias aéreas nacionais. Sabendo da relevância deste modal para o Brasil e sua fragilidade sob aspectos ou variáveis não controláveis (como o dólar, o barril do petróleo, o clima, a regulação etc.), pretende-se, por meio deste estudo, o entendimento das alavancas que possam fortalecer o setor e que sirvam de referência para empresas e profissionais do segmento. Com fundamentação teórica, pesquisas e estudos de caso de outras empresas aéreas de mercados internacionais buscou-se entender as características que influenciam no sucesso de determinada estratégia. Aprofundou-se o entendimento do posicionamento das empresas aéreas que operam atualmente no Brasil, entendendo suas dificuldades e fortalezas. O resultado do estudo é a proposta de um modelo de negócio para o segmento aéreo que seja mais aderente à realidade brasileira, levando em consideração particularidades locais, tais como economia, preferências do consumidor, regulação local e concorrência. Como resultado, sugere-se um posicionamento híbrido das companhias aéreas que pretendem atuar no mercado doméstico brasileiro, unindo uma proposta de eficiência em custos e percepção de valor.

Palavras-chave: Vantagem competitiva. Aviação. Mercado doméstico. *Low Cost*. Modelo Híbrido.

## **ABSTRACT**

The proposal for development of this study is to bring in a detail the current situation of the Brazilian commercial aviation sector, analyzing economic and market aspects, besides understanding the different business models and their possible future positioning strategies by the national airlines. Knowing the extreme relevance of this modal choice to Brazil and its fragility under noncontrollable aspects or variables (such as the dollar, oil barrel, climate, regulation, etc.), we intend, through this study, to understand what are the levers to strengthen the sector and serve as a reference for companies and professionals in the segment. With theoretical basis, research and case studies of other airlines in international markets and sought to understand the local characteristics that influence the success of a certain strategy. The understanding of the positioning of the airlines operating in Brazil means understanding their difficulties and strengths, in deep. The result of this study is the proposal of a business model for the commercial domestic aviation market that is more adherent to the Brazilian reality, taking into account local particularities, such as economy, consumer preferences, local regulation and competition. That is a clearly defying environment. As a result, it is suggested to adopt an hybrid positioning of the airlines that intend to operate in the Brazilian domestic market, joining a proposal of efficiency in costs and perception of value.

**Keywords:** Competitive advantage. Aviation. Domestic Market. Low Cost. Hybrid Model.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Empresas participantes do CRI Nacional 2015.....	39
Figura 2 - Relação com Investidores GOL .....	63
Figura 3 - Comunicação da Azul Linhas Aéreas sobre seus principais serviços e realizações .....	64
Figura 4 - Principais entraves ao desenvolvimento sustentável da aviação comercial brasileira.....	106
Figura 5 - Modelo híbrido para o setor aéreo .....	108
Figura 6 - O processo simplificado do modelo híbrido para o setor aéreo .....	115
Figura 7 - Proposta de valor com maior aderência ao passageiro brasileiro.....	117

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Registro de aeronaves no Brasil .....	19
Tabela 2 - 10 Maiores Empresas em receitas adicionais em 2015 .....	54
Tabela 3 - 10 Maiores Empresas em receitas adicionais sobre o total de suas vendas em 2015 .....	55
Tabela 4 - Perfil das maiores companhias aéreas que operam no Brasil .....	68
Tabela 5 - As Nove Liberdades do Ar .....	75
Tabela 6 - Fator determinante na escolha da companhia aérea .....	99

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - ASK e RPK doméstico.....	17
Gráfico 2 - Variação ASK e RPK.....	17
Gráfico 3 - PIB Brasileiro.....	17
Gráfico 4 - Load Factor .....	19
Gráfico 5 - Variação Load Factor .....	19
Gráfico 6 - Tarifa média.....	20
Gráfico 7 - Movimentação de cargas.....	21
Gráfico 8 - Importância de inovação para a liderança .....	40
Gráfico 9 - Fatores que motivam a Inovação nas empresas .....	41
Gráfico 10 - Caminhos estratégicos para inovação.....	41
Gráfico 11 - Parcerias estratégicas para inovação.....	42
Gráfico 12 - facilitadores para inovação .....	42
Gráfico 13 - Visão para inovação .....	43
Gráfico 14 - Como executar os projetos de inovação.....	44
Gráfico 15 - Origem do investimento .....	44
Gráfico 16 - Empresas brasileiras são inovadoras? .....	45
Gráfico 17 - Matriz de avaliação de valor da Southwest Airlines.....	50
Gráfico 18 - Participação no mercado aéreo doméstico americano em 2016 .....	52
Gráfico 19 - Participação dos tipos de receitas adicionais dentro das principais companhias aéreas americanas em 2013.....	56
Gráfico 20 - Receita por passageiro embarcado (em USD) .....	57
Gráfico 21 - Participação das maiores empresas no RPK (Receita por assento/quilômetro) nas rotas domésticas Brasil .....	58
Gráfico 22 - Aproveitamento de Horas Voadas por Aeronave-Dia (GOL e LATAM) .	60
Gráfico 23 - Custo Assento Quilômetro CASK (R\$/ASK) - (GOL E LATAM).....	61
Gráfico 24 - Comparativo % sobre LF (Load Factor) ASK e RSK em 2016 .....	69
Gráfico 25 - Comparativo sobre LF, ASK e RPK no primeiro semestre em 2017 .....	69
Gráfico 26 - Companhias Modelo LCC Por Regiões desde 1949 e em maio de 2017 .....	71
Gráfico 27 - Relação entre número de funcionários por aeronaves na frota .....	72
Gráfico 28 - Funcionários por aeronave em cada companhia .....	72



Gráfico 29 - Distribuição de LCCs por países na AL e Caribe desde 1949 e em maio de 2017 .....	73
Gráfico 30 - Evolução dos E-Consumidores (Ativos) .....	79
Gráfico 31 - Faturamento do E-commerce no Brasil .....	80
Gráfico 32 - Participação dos Smartphones nas compras virtuais .....	80
Gráfico 33 - Tipo de despesa que mais reduziu no orçamento doméstico .....	84
Gráfico 34 - Mudança no comportamento de compra como resultado da situação econômica do Brasil .....	85
Gráfico 35 - Mapa da Racionalização do Consumo .....	86
Gráfico 36 - Atributos valorizados no momento da compra.....	87
Gráfico 37 - Penetração dos Programas de Fidelidade na população total (%) .....	88
Gráfico 38 - Quantidade de cadastros nos programas de fidelidade.....	88
Gráfico 39 - Quantidade de pontos ou milhas emitidos .....	89
Gráfico 40 - Dados sociais e demográficos .....	90
Gráfico 41 - Importância de cada atributo na escolha da companhia aérea .....	98
Gráfico 42 - Importância de cada atributo na escolha da companhia aérea por tipo de rota/destino.....	99
Gráfico 43 - Prioridade na escolha do transporte aéreo .....	100
Gráfico 44 - Desenvolvimento do setor versus desregulação .....	104
Gráfico 45 - Participação de mercado das quatro maiores companhias aéreas no mercado brasileiro, medida em RPK.....	105

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>14</b>
<b>2 A REALIDADE ATUAL DO SEGMENTO</b> .....	<b>16</b>
2.1 O mercado de aviação comercial doméstico brasileiro .....	16
<b>3 BASES CONCEITUAIS</b> .....	<b>22</b>
3.1 A gestão estratégica e sua influência na perenidade dos negócios .....	22
3.2 Estratégias competitivas: abordagens e posicionamentos para a construção de vantagem competitiva .....	27
3.3 Inovação e competitividade .....	34
3.3.1 Tipos e caminhos para se obter inovação .....	35
3.3.2 Principais fontes de inovação .....	36
3.3.3 Principais barreiras para inovação .....	37
3.3.4 Panorama da inovação no Brasil - 2016.....	38
<b>4 BENCHMARKING E REALIDADES ORGANIZACIONAIS</b> .....	<b>47</b>
4.1 Análise de casos de empresas aéreas referências em posicionamento de liderança em custo, diferenciação e enfoque .....	48
<b>5 ANÁLISE DO SETOR</b> .....	<b>65</b>
5.1 O posicionamento de mercado e as estratégias competitivas dos principais competidores brasileiros .....	65
5.1.1 O Modelo de Negócios Low Cost Carrier (LCC).....	71
5.1.2 O Mercado Latino Americano de Aviação Doméstica Voltado ao Modelo LCC	73
5.1.3 O Cenário Competitivo no Brasil .....	74
<b>6 O CONSUMIDOR BRASILEIRO</b> .....	<b>77</b>
6.1 O Comportamento de consumo do brasileiro .....	77
6.2 Comportamento e Perfil do Usuário de Transporte Aéreo brasileiro .....	90
6.2.1 Fatores de influência na escolha da companhia aérea .....	97
<b>7 PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b> .....	<b>102</b>
7.1 O modelo de posicionamento e perspectivas de resultados no mercado aéreo nacional.....	102
7.1.2 Um Modelo Híbrido de posicionamento para o setor aéreo .....	107
7.1.3 Detalhamentos da Proposta de valor para o modelo híbrido.....	116
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>123</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>126</b>

## INTRODUÇÃO

O posicionamento estratégico é fundamental para o sucesso das organizações; ele define como a empresa deseja que sua marca ou produto sejam percebidos pelos clientes atuais e potenciais.

Em síntese, a empresa escolherá competir por uma das três estratégias genéricas: por custo ou por diferenciação, em uma visão ampla. Ou ainda, pode competir com enfoque em determinados segmentos de clientes, competindo por custo em um segmento e diferenciando o produto em outro. A segmentação de clientes é muito bem praticada em instituições financeiras, agrupando clientes pessoas física por segmentos como Varejo, Alta Renda e Private Banking.

A realidade empírica parece confirmar que organizações bem-sucedidas fazem escolhas de posicionamento estratégico e intensificam esforços para que sua marca ou produto sejam percebidos pelos clientes conforme a orientação estratégica pré-definida. Ao analisar o setor aéreo no mundo e no Brasil, percebe-se essa tentativa de posicionamento estratégico e projeção da marca, ao direcionar e comunicar atributos específicos.

Desde a popularização do avião como meio de transporte, iniciada pioneiramente pelo governo Norte Americano em 1978, com corajosa desregulamentação do setor e forte incentivo ao desenvolvimento da infraestrutura, a multiplicação de aeroportos, inovações em navegação aérea, e estímulo à livre concorrência, a indústria do transporte aéreo vem contribuindo de forma importante na conectividade de culturas, no fomento à economia, na inovação tecnológica e, com a escala, aumentando a velocidade das mudanças e dos impactos sociais.

Contribuindo com a geração de riquezas, especialmente quando combinado a outros modais, como o rodoviário, aquaviário, ferroviário ou marítimo, o modal aeronáutico torna-se fundamental para a geração de riquezas nos países, especialmente aqueles de dimensões continentais.

Entretanto, até o presente, os ciclos econômicos têm sido determinantes para o setor aéreo: em períodos de expansão do crescimento da economia eleva-se intensamente a oferta de capacidade do setor aéreo; em períodos de recessão, inibe-se profundamente a demanda do transporte aéreo, tradicionalmente visto como “muito caro” para grande camada da população.

Este processo de “*stop and go*” tem sido traumático: o *downsizing*, ou reestruturação para ajuste da oferta à demanda, é dispendioso na aviação: devolução de aeronaves, multas contratuais e cortes de pessoal especializado consomem capital, rompem elos de malha aérea regional, ameaçam a sustentabilidade de companhias e comprometem ciclos de aprendizagem e cultura organizacional de cada competidor.

Portanto, entende-se que a questão a ser enfrentada é a forma de gestão da operação do transporte aéreo, contornando a rigidez de duas linhas estratégicas estruturais até agora existentes no país: uma maior capacidade para ciclos de crescimento, oferecendo serviços *full service*, e outra, com menor capacidade e bem mais enxuta, com perfil de *low cost*. Porém, tem sido alto o custo econômico das reestruturações para as companhias e também de ônibus social para os colaboradores em períodos de recessão.

O problema da presente pesquisa é identificar quais atributos e benefícios são efetivamente percebidos pelos consumidores de serviços aéreos, de forma a construir uma clara proposta de valor para o mercado doméstico de aviação comercial no Brasil. Identificar quais atributos e benefícios que sustentariam a demanda em vários cenários e que possam integrar como público alvo uma grande massa de consumidores potenciais, especialmente em períodos de estabilidade ou de recessão, tendo estratégia, operação e marketing da companhia aérea alinhados para enfatizar esses atributos.

Em decorrência disso, o objetivo geral deste trabalho é definir um modelo de negócio flexível de gestão da operação do transporte aéreo que associe a percepção de valor e qualidade pela ótica do consumidor para sustentar a demanda do setor aéreo e, de outro lado, que contenha ingredientes de *low cost*. Com o modelo proposto espera-se contribuir para um ajuste flexível, dinâmico, mais resiliente e menos traumático da operação do transporte aéreo em momentos de queda da demanda, contribuindo assim com mais sustentabilidade do setor aéreo.

Os objetivos específicos da pesquisa são: i) identificar e analisar atributos-chave para o consumidor de transporte aéreo, tais como serviços amigáveis, velocidade de operação, voos diretos e frequentes; ii) identificar fatores de influência na escolha da Companhia Aérea pelo consumidor; iii) elaborar e propor um modelo de negócios que entregue como proposta de valor ao cliente Tarifas Acessíveis, Conectividade, Fidelidade, Atendimento, Serviços *à la carte* e Experiência Digital; e

iv) propor posicionamento do Marketing da marca e dos serviços alinhados com o modelo de negócios proposto para tornar tangível, na percepção do clientes, esses atributos considerados importantes.

O estudo descreve, no capítulo 2, a metodologia de pesquisa, delimitando o problema de pesquisa e os métodos utilizados na construção do estudo. Em seguida é desenvolvido o capítulo 3, que aborda a realidade atual do segmento aéreo. No capítulo 4 são descritas as bases conceituais, centradas em aprofundar a aplicação das estratégias competitivas, inovação e competitividade. O *benchmarking* e realidades organizacionais foram apresentados no capítulo 5. Discorre-se também sobre a análise do setor no capítulo 6. As análises relativas ao consumidor brasileiro e comportamento e perfil do usuário de transporte aéreo no Brasil e os fatores de influência na escolha da companhia aérea foram analisadas no capítulo 7. Por fim, a proposta de solução e o modelo de híbrido de posicionamento são apresentados no capítulo 8. Conclusões e recomendações constam no capítulo 9, seguida da bibliografia e fontes que serviram de base para o estudo.

## 1 METODOLOGIA DE PESQUISA

O segmento de transporte aéreo doméstico brasileiro, objeto de estudo deste trabalho, apresenta características muito peculiares ao país, que possui uma forte percepção de elitização do sistema, que une, em um único cenário, uma extensão territorial continental e um momento de desenvolvimento econômico em quase estagnação.

Apesar de demonstrar pujante potencial, onde a aviação experimenta forte tendência à popularização e o capital estrangeiro anseia intensamente atuar, existem fortes barreiras reguladoras, quase sempre insensatas ou intransponíveis para este segmento, demandando urgentes modificações.

Partindo destas premissas, este estudo tem a finalidade de levantar propostas para o segmento, levando em consideração análises das dimensões estratégicas e indicadores (KAPLAN; NORTON, 1992) em um trabalho que terá a finalidade de apresentar-se como uma pesquisa aplicada, com o potencial de transformar-se em fonte de recomendações e soluções para o segmento. Dessa forma, o trabalho contribuirá para a melhoria de processos com vistas a uma melhor entrega do serviço de transporte aéreo de passageiros e cargas, com maior geração de valor para as organizações, investidores e para os clientes, assim contribuindo para o desenvolvimento do setor.

Com aprofundado estudo, pesquisa e análise das informações, este trabalho terá como objetivo o caráter exploratório do tema, também com a utilização de pressupostos, levando-se em consideração o macro e o microambiente que envolvem este setor altamente competitivo (PORTER, 2001). Considera-se essencial um pleno conhecimento e domínio das diversas variáveis ligadas ao setor. Temos a intenção de construir, através de corretas análises dos desafios e oportunidades, propostas de solução para o aumento da eficiência operacional e, assim, dos lucros.

Tendo em vista o objetivo do trabalho apresentado e o apelo de um material de pesquisas tanto qualitativas como quantitativas disponíveis, e com qualidade estatística (MARCONI; LAKATOS, 2007) com potencial de geração de informações importantes, utilizou-se neste trabalho a abordagem quali-quantitativa, tomando-se majoritariamente como referência o aspecto quantitativo, através de uma base de dados construída em pesquisas 'in loco' encomendadas espontaneamente por uma das *players* do mercado e disponibilizadas gratuitamente aos autores, além também

de análises feitas a partir de informações e gráficos publicados em endereços eletrônicos governamentais, de órgãos reguladores como a ANAC e órgãos representativos do segmento como sindicatos (SNEA) e associações (ABEAR), nacionais e internacionais (IATA, ICAO), além dos dados disponíveis nos sites destinados a *investors relations*, oriundos das próprias competidoras do mercado brasileiro.

Não há a pretensão de demonstrar extraordinários modelos de negócios que já não tenham sido experimentados em diferentes mercados, deste ou de outros continentes, ou de aplicar a dialética com o intuito apenas de fomentar conclusões pessoais ou confronto de ideias. Neste sentido, demonstramos as práticas que têm obtido melhores resultados sob a ótica da customização, e sugerimos possibilidades e aplicabilidades, considerando as vantagens e riscos de sua adoção na geração de valor e conquista de mercados ainda imaturos.

A forma escolhida para exposição deste trabalho será a demonstração, de forma aplicada, das vantagens da adoção das estratégias estudadas, portanto, de forma indutiva e argumentativa.

O procedimento de interpretação de dados foi baseado em pesquisas em fontes bibliográficas, segundo Gil (2007) validadas por teorias, através de livros, publicações impressas e digitais. Ainda foi utilizada a pesquisa documental de Marconi e Lakatos (2007), que auxiliou na obtenção de dados primários em endereços eletrônicos de organizações, brasileiras e internacionais, ligadas ao transporte aéreo.

Também foram consultadas pesquisas de levantamento e entrevistas feitas sob demanda de uma das empresas atuantes no segmento, visando conhecer o atual perfil usuário do transporte aéreo. Estas pesquisas foram realizadas diretamente no sistema de aviação civil, ou seja, nos aeroportos. Estes dados primários foram disponibilizados “in natura”, portanto sem a análise e formação de conceitos.

Segundo Marion, Dias e Traldi (2002, p.38) “o referencial teórico deve conter um apanhado do que existe de mais atual na abordagem do tema escolhido [...]”. Através de Porter, Mintzberg, Schumpeter et al, temos uma base teórica sólida, capaz de dar suporte científico às sugestões apresentadas. Assim, este referencial teórico contribui para dar consistência ao estudo realizado. Utilizando materiais bibliográficos de experimentado e reconhecido valor acadêmico, soma-se credibilidade ao trabalho proposto, possibilitando sua utilização como base para estudos.



## 2 A REALIDADE ATUAL DO SEGMENTO

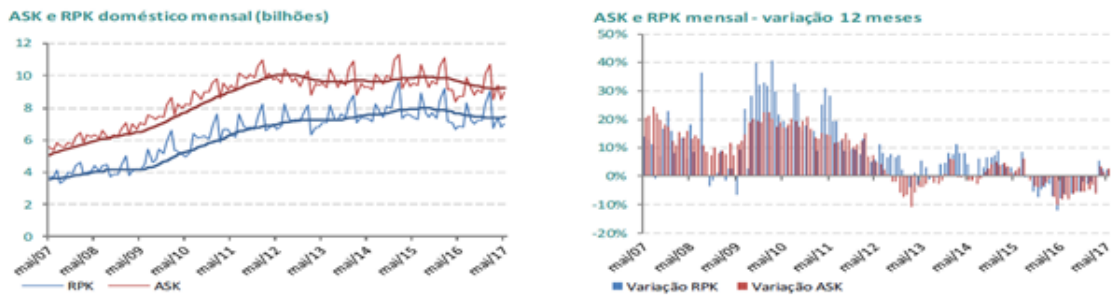
### 2.1 O mercado de aviação comercial doméstico brasileiro

Discorrer sobre mercado de aviação comercial doméstico exige a compreensão sobre o reflexo direto da economia do país nos resultados do negócio, principalmente no que tange a ocupação, o impacto das regulamentações na receita das empresas e a vulnerabilidade a fatores externos, como variação cambial e de barril de petróleo. Somada aos gargalos de infraestrutura dos aeroportos, esta combinação cria o cenário onde decorre as operações. A partir disso se observa o histórico de grandes grupos que deixaram de operar, como a Transbrasil, em 2001, VASP, em 2005 e VARIG, em 2006, sendo a última então considerada uma das maiores companhias aéreas do mundo.

Nos últimos 10 anos, os principais *players* do mercado têm buscado, como alternativas, as fusões, associações a grupos de áreas internacionais e até venda de participação para fortalecer posição financeira. Pretende-se entender o comportamento destes *players* ao longo do trabalho.

Os gráficos 1 e 2 demonstram como as variações do mercado são importantes para o entendimento dos principais balizadores de oferta e demanda. O indicador RPK (passageiros/quilômetro pagos transportados) representa a demanda. O ASK (assentos/quilômetros ofertados), a oferta. E o *Load Factor*, a taxa de aproveitamento dos assentos.

Gráfico 1 - ASK e RPK doméstico; Gráfico 2 - Variação ASK e RPK

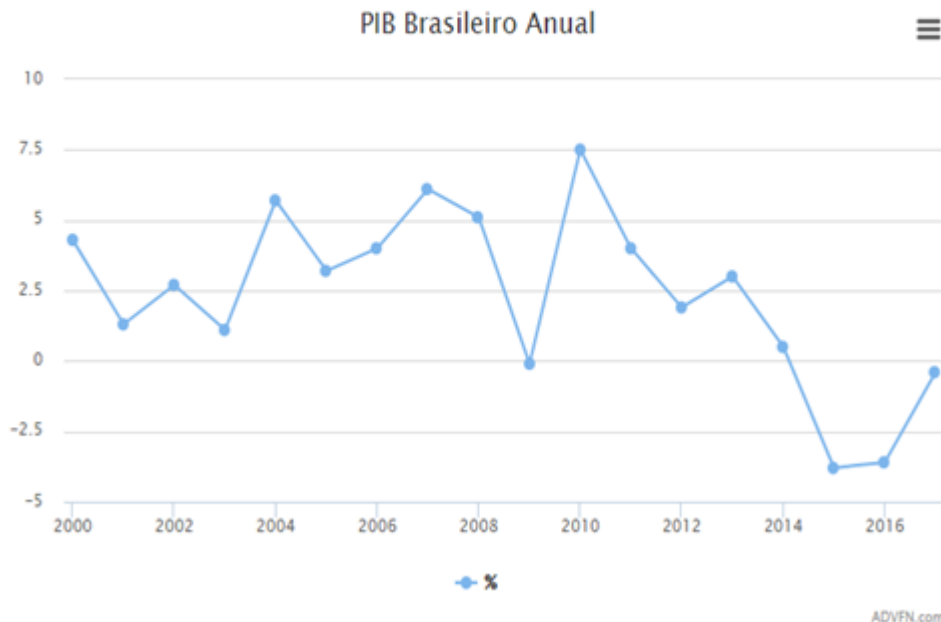


Fonte: ANAC (2017)

Nos gráficos 1 e 2 fica clara a forte crescente do mercado entre 2007 e 2012, seguida por uma estabilidade entre 2013 e 2015, seguido de forte queda até início de 2017. Quando comparados com o gráfico 3, uns dos principais indicadores econômicos, ficam claras algumas associações.

Gráfico 3 - PIB Brasileiro

### PIB Brasileiro - Taxa de Crescimento Anual



Fonte: ADFVN.com (2017)

A maior variação positiva de RPK (passageiros – quilômetro pagos transportados) ocorre em 2010, onde se também constata uma maior taxa de

crescimento de PIB (Produto interno bruto). Essa variação positiva contrasta com o cenário negativo de forte crise política e econômica vivido entre 2014 e 2016, e segue como reflexo a redução de PIB (Produto interno bruto) x RPK (passageiros – quilômetro pagos transportados).

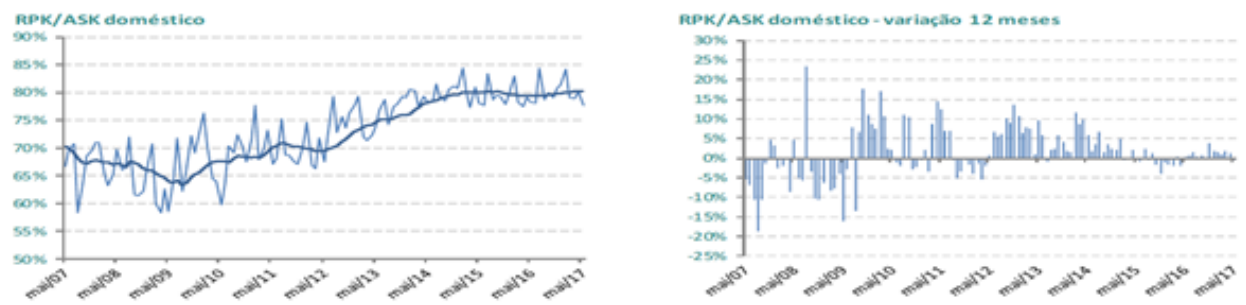
Essa correlação se dá por alguns fatores, dentre eles o perfil dos usuários no mercado doméstico; o cliente corporativo sempre foi o foco das empresas aéreas no Brasil. O posicionamento de malha e aeroportos chaves é planejado para atender este perfil. Apesar da abertura do mercado doméstico nos últimos anos para novos públicos, a dependência deste perfil para gerar receita é fundamental. Em entrevista ao jornal Valor, Jerome Cadier, CEO da LATAM, demonstrou o impacto da retração deste segmento na empresa: “Só no segmento corporativo, a gente perdeu 30% nos últimos dois anos. Cliente de negócios representa 25% do tráfego de passageiros, mas gera 50% da receita”.

Em março 2017 o mercado doméstico mostrou uma pequena reação, ainda não sendo capaz de recuperar o acumulado, mas mostrando um sinal positivo para o mercado. Após 20 meses de queda, apresentou crescimento 5,9% na demanda por voos domésticos em relação ao mesmo período de 2016, conforme fonte ABEAR (Associação Brasileira das Empresas Aéreas). Este crescimento continua nos números de abril, últimos dados divulgados pela ABEAR (Associação Brasileira das Empresas Aéreas) do mercado doméstico referente ao mês de abril de 2017, total de passageiros 6,9 milhões, aumento de 2,8%. Oferta: 8,5 bilhões de assentos, quilômetro expansão de 2,0%. Demanda 6,8 bilhões de passageiros, quilômetros pagos transportados aumentou 3,2%. Fator de aproveitamento 80,23%, alta do fator de aproveitamento, 0,93%. Mas ainda é cedo para falar em crescimento conforme a declaração de Eduardo Sanovick, presidente da ABEAR (Associação Brasileira das Empresas Aéreas).

“Os números desse mês trazem alento. O pior momento dos últimos dois anos passou. Esse tem sido a percepção das nossas associadas”, afirmou o presidente da Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR), Eduardo Sanovicz. “Mas é cedo para falar em crescimento”, acrescentou o executivo.

Quando observado o *Load Factor* (taxa de ocupação dos assentos), não se repetem as curvas anteriores. Percebe-se um crescimento constante entre 2009 e 2014 e a partir de 2015, se mantendo na casa de 80%.

Gráfico 4 - Load Factor; Gráfico 5 - Variação Load Factor



Fonte: ANAC (2017)

Algumas medidas foram tomadas para que mesmo no período de encolhimento do setor fossem mantidas as taxas de ocupação, e duas delas podem ser destacadas: a desaceleração de crescimento de frota e o estímulo de novos públicos alvos por redução tarifária. A redução de frota pode ser verificada na Tabela 1, onde, em 2016, após um crescimento constante desde 2009, tivemos uma redução de aeronaves para o transporte aéreo regular, retornando ao número de aeronaves com que operávamos entre 2010 e 2011.

Tabela 1 - Registro de aeronaves no Brasil

Categoria de Registro								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total Aeronaves Registradas	16269	17335	18710	19769	20662	21438	21873	21905
Total (sem PET/PEX)	12505	13284	14236	15019	15704	16229	16468	16389
Distribuição por categoria de registro								
Experimentais (PET/PEX)	3764	4051	4474	4750	4958	5209	5405	5516
Privado (TPP)	7228	7835	8491	8989	9453	9839	9976	10019
Transporte Público Não-Regular - Táxi Aéreo (TPX)	1515	1536	1566	1578	1574	1549	1542	1479
Transporte Aéreo Público Regular, Doméstico ou Internacional (TPR)	571	621	666	679	685	694	715	650

Instrução Privada (PRI)	1386	1406	1494	1667	1805	1899	1946	1915
Outras categorias	1805	1886	2019	2106	2187	2248	2289	2326

Fonte: ANAC (2017)

Neste mercado de margens baixas, exposto às variações econômicas, as empresas estão procurando ser cada vez mais competitivas em suas tarifas para recuperar a ocupação. A redução tarifária vem ocorrendo desde 2008, como pode ser acompanhada no gráfico 6.

Gráfico 6 - Tarifa média



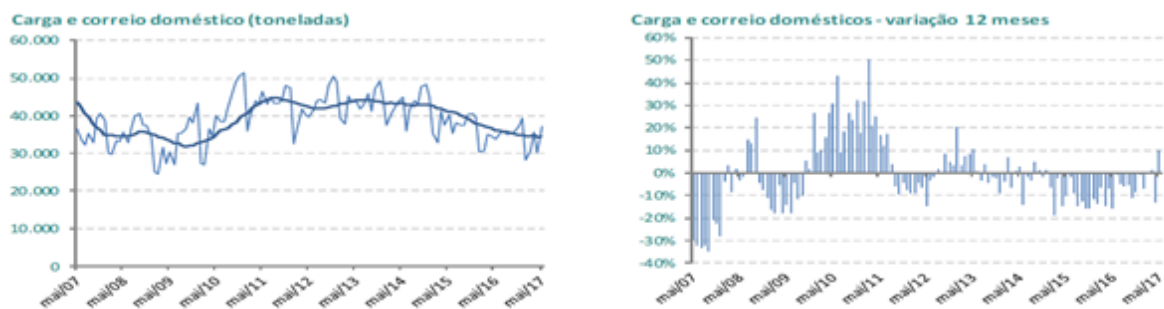
Fonte: ANAC (2017)

Conforme fonte da ANAC (Agência Nacional da Aviação Civil), no período de janeiro a dezembro de 2016 a Tarifa Aérea Média Doméstica Real foi de R\$ 349,14, representando uma redução real de 9,9% em relação ao ano de 2011. Por sua vez, o conjunto de 52 rotas, que corresponde à intersecção daquelas que eram monitoradas pelas Portarias nº 1.213/DGAC/2001 e nº 447/DGAC/2004, obteve uma Tarifa Aérea Média Doméstica Real de R\$ 270,78, representando uma redução real de 44,9% em relação ao ano de 2007.

Neste mercado de tantos fatores de interferência, hoje dividido por 04 grandes empresas, conforme dados ABEAR (Associação Brasileira das Empresas Áreas) de abril 2017, na seguinte proporção: Gol, com 35,27%; Latam, com 33,04%; Azul, com 18,93% e AVIANCA, com 12,76%. Sobre este contexto vamos discorrer um pouco o mercado de cada uma das aéreas no mercado doméstico no próximo capítulo.

Antes do encerramento do capítulo é importante o entendimento do segmento de transporte de cargas, que tem o com comportamento muito parecido com a variação do segmento de passageiros. No Gráfico 7 fica clara a mesma associação de variação positiva em 2010, em pleno crescimento econômico do país, e queda após 2015, com sinal de recuperação em maio 2017. Esta associação fica mais evidenciada por ser extremamente dependente do cliente corporativo, uma vez que este desaquece o reflexo é imediato.

Gráfico 7 - Movimentação de cargas



Fonte: ANAC (2017)

### 3 BASES CONCEITUAIS

#### 3.1 A gestão estratégica e sua influência na perenidade dos negócios

Para entender a importância da gestão estratégica deve-se compreender os contornos da estratégia em si.

A palavra *estratégia* vem do grego *stratègós*, de *stratos* (exército) e *ago* (liderança). Está relacionada à arte do general, que deixa de estar ao lado do exército para posicionar-se à distância, no alto das colinas, com maior potencial para selecionar a melhor posição e o melhor conjunto de ações para vencer a batalha e, talvez, a guerra (NASCENTES, 1955).

Hoje, a compreensão do conceito de estratégia deve ir além do contexto de competição, abrangendo inclusive alianças e cooperação (COSTA, 2014). No campo da teoria dos jogos, competir ou cooperar dependerá da posição da empresa no negócio, assumindo um dos tipos de estratégia segundo a teoria: dominante, dominada, contínua ou mista (FIANI, 2006).

“Decisões estratégicas envolvem, em regra, alto volume de recursos, horizonte de longo prazo e dificuldade de reversão de curso” (AFFONSO, 2017). Então, estratégia pode ser compreendida como a determinação das metas e objetivos da empresa no longo prazo (CHANDLER, 1962).

A fábula hindu dos cegos diz que aquele cego que toca apenas o rabo do elefante tem uma percepção incompleta do animal. Cada cego que tocar uma parte do animal terá uma percepção diferente, seja ao tocar a pata, a barriga, a orelha, a tromba ou os dentes caninos. Essa fábula ilustra a dificuldade de lidar com o tema da estratégia.

No esforço para definir a estratégia são apresentadas várias correntes ou escolas acadêmicas sobre o tema, tais como a do design, de planejamento, de posicionamento, empreendedora, cognitiva, de aprendizado, de poder, cultural, ambiental, de configuração, etc. (MINTZBERG, 2010).

Em todas essas escolas são percebidos alguns traços em comum: o futuro, a competição por mercados e recursos escassos, além da adaptação da empresa às mudanças ambientais, visando sua sobrevivência a longo prazo.

Em decorrência disso se conclui que a perenidade nos negócios está implícita no conceito de estratégia, na orientação para o futuro, no compromisso de longo prazo e na intenção de continuidade da organização.

Após esboçar conceitos de estratégia, parte-se para o próximo desafio: o que seria mesmo a expressão “gestão estratégica”?

A gestão estratégica é um conceito mais amplo que o planejamento estratégico: engloba desde avaliações de diagnósticos e de prontidão, estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, atribuição de responsabilidades para detalhamento de planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de implantação, além dos processos formais de revisão dos planos, para adequá-los às realizadas externas e internas da organização (COSTA, 2014).

No esforço de integrar a análise do negócio, do ambiente externo e da organização, foram desenvolvidas várias ferramentas ou matrizes: produto/mercado, BCG, GE, parentesco e SWOT (COSTA, 2014).

A primeira ferramenta de definição dos problemas estratégicos foi a matriz produto/mercado (ANSOFF, 1965), que buscou superar um problema denominado “paralisia por análise”: as empresas conseguiam formular boas estratégias, mas não conseguiam colocá-las em prática. Através de estudos descobriu-se que, depois de superada a fase de “paralisia por análise”, os lucros da empresa aumentavam.

A matriz produto/mercado visava representar quatro estratégias diferentes de um negócio: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. Ela é dividida em duas dimensões: produto e mercado, daí a origem do seu nome (ANSOFF, 1965).

Para monitorar a implantação de uma gestão estratégica avançou-se bastante com o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992), que contribuiu com métricas e indicadores tendo como objetivo transformar a estratégia formulada em ação. Em síntese, o BSC trabalha com quatro enfoques da gestão estratégica: finanças, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ao longo do tempo, a gestão estratégica consolidou-se como uma postura consciente e racional desempenhada por administradores e colaboradores, que envolverá a marcha, a progressão da organização no tempo em relação ao meio ambiente em que atua (FILION, 1988). Envolve a mobilização de todos os recursos



da empresa, traduzidos em um conjunto de planos, metas e ações para atingir os seus objetivos a longo prazo, buscando sua perenidade.

Em síntese, o processo estratégico envolve: i) análise; ii) formulação; iii) implantação e iv) monitoramento.

Na primeira etapa, de análise, são considerados os fundamentos da estratégia e os grupos envolvidos, a análise do negócio, do ambiente e da organização.

Na segunda etapa, de formulação, elaboram-se missão e visão, objetivos e estratégias gerais, funcionais e a integração estratégica.

Na etapa de implantação, segue-se a execução e aprendizagem. Por fim, segue-se a etapa de monitoramento e avaliação (FERNANDES, 2014).

A última, a fase de monitoramento e avaliação verifica o alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangíveis e intangíveis de forma sustentada para todas as partes interessadas (MACEDO, 2012).

A perenidade dos negócios dependerá de resultados consistentes, assegurando que o aumento de valor tangível e intangível ocorra de forma sustentada para todas as partes interessadas (MARTINS, 2014).

Percebe-se então a importância da aprendizagem, da abertura diante do novo, do olhar para os desdobramentos das ações, para que possamos trazê-los à discussão em grupos (FERNANDES, 2014). Há a necessidade dessa constante aprendizagem para adaptar e retroalimentar os comportamentos e os processos (CYERT; MARCH, 1963). Interpretar dados e cenários, aprender gerando conhecimento, influenciar, enfim, o modo de agir dos colaboradores (DAFT; WEIK, 1984).

Nesse contexto de aprendizagem organizacional, os comportamentos e as ações dos membros da empresa acabam sendo influenciadas, motivadas por propósitos (ACKOFF; EMERY, 1972), orientados por uma “vontade interna” para além do respeito às dinâmicas ou fatores do meio ambiente (CHECKLAND, 1981).

E, uma vez que o meio ambiente é dinâmico, evolutivo e caracterizado pela mudança contínua, a gestão estratégica é em grande parte responsável em promover a coevolução, ou seja, a evolução simultânea da empresa, adaptada ao ambiente, mas também interferindo neste na medida do possível (LEWIN; VOLBERTA, 1999, apud LIMA, 2005).

Essa evolução do sistema complexo da empresa em relação ao meio ambiente ocorre de forma a atender aos objetivos da própria empresa. A organização, então, assemelha-se a um organismo biológico, em uma busca de auto-organização para se adaptar ao ambiente em função da interdependência e da complexidade do fenômeno econômico (HAYEK, 1945).

Ao traçar as fronteiras da empresa com foco na visão econômica de produção, a teoria da firma (COASE, 1937) diz que empresas existem porque os agentes acham que elas são uma forma útil de minimizar custos de transação. Ou seja, a produção de bens ou serviços na própria empresa se justifica porque o custo de produzir dentro da fronteira da empresa é menor que o custo de adquirir de terceiros somado aos custos dessa transação.

Caberá à gestão estratégica aferir formas de otimizar a produção de bens e serviços internamente ou comprá-los no mercado.

Em decorrência disso, a gestão estratégica é um subsistema de renovação, ou, em outras palavras, de geração de aprendizagem e de mudanças para garantir a coevolução da empresa e a realização dos propósitos que a dirigem. A gestão estratégica busca sustentar a contínua geração de aprendizagem e de mudanças ao longo do tempo como o propósito central das atividades de gestão estratégica (LEWIN; VOLBERTA, 1999, apud LIMA, 2005).

Existem forças endógenas e exógenas que obrigam a empresa a modificar o próprio comportamento a fim de garantir a sua perenidade através da geração de valor. O processo preventivo de adequações é difícil e tenso; instaura-se uma prova de força entre o conservadorismo e a inovação, com o risco de paralisia empresarial. As mutações devem ser evidenciadas e decifradas, tanto no interno das organizações como no cenário externo, para correção tempestiva da rota empresarial (CARVALHO, 2013).

Uma pesquisa sobre longevidade empresarial, realizada pela equipe da Fundação Dom Cabral, mostrou que um dos fatores fundamentais para a perenidade de uma empresa é sua capacidade de combinar crescimento contínuo com geração permanente de resultados (SALUM, 2013).

Entretanto, ao analisar o ciclo de vida das organizações, conclui-se que “[...] as árvores não crescem até o céu”. Foi essa a resposta de Peter Drucker para explicar o limitado ciclo de vida (30 anos, em média) da maioria das corporações. Drucker entendera o desafio fundamental da gestão: é preciso renascer várias vezes para que

as empresas sigam progredindo e, assim, sobrevivam. Em cada semente existe o potencial de perenidade da espécie (SALUM, 2013).

Constata-se que a competição de uma empresa por perenidade é benéfica a ela mesma. Porém, pode gerar perdas para outras empresas. Essa relação entre organizações no meio ambiente pode gerar respostas e contrarrespostas das organizações concorrentes e mesmo não concorrentes, o que contribui para o processo contínuo de evolução do meio ambiente (EMERY; TRIST, 1965, apud LIMA, 2005), em relação ao qual as organizações devem coevoluir (LEEWIN; VOLBERTA, 1999, apud LIMA, 2005).

Há uma aparente contradição entre resultados de longo e curto prazo. Considera-se que há uma ditadura de geração de resultados no curto prazo, por exigência de analistas e investidores do mercado de capitais. Essa exigência poderia colocar em risco a perenidade do negócio (AMORIM, 2013).

Porém, o tema é superado considerando-se a empresa no tempo. O que se buscam são resultados, sustentáveis no curto e longo prazo, não apenas resultados para gerar bônus ou participação nos resultados no ano corrente em detrimento da sobrevivência da empresa a longo prazo.

Em contexto de competição, cabe destaque para a escola de posicionamento (PORTER, 1980), que fornece técnicas de análise da indústria e da concorrência bem como escolhas de estratégias específicas. Este tema será tratado no próximo subcapítulo.

### **3.2 Estratégias competitivas: abordagens e posicionamentos para a construção de vantagem competitiva**

No capítulo anterior, abordou-se o conceito de gestão estratégica e a sua influência na perenidade dos negócios. No momento presente, pretende-se pensar como a estratégia pode gerar vantagem competitiva.

Não se pode abordar os temas de eficácia estratégica, vantagem competitiva e desempenho superior sem o prévio entendimento da dinâmica concorrencial nas indústrias e mercados consumidores nos quais as empresas estão inseridas. Importantes economistas, como Mason (1939) e Bain (1956), dedicaram-se ao entendimento do fenômeno da competição após a crise de 1929 nos Estados Unidos, ao se depararem com a insatisfatória capacidade da economia clássica de explicar tal crise que acometia a economia norte-americana.

Esses autores observaram que o nível de preços e as quantidades de produtos ofertados no mercado poderiam ser controlados por uma empresa (monopólio) ou um pequeno grupo (oligopólio) de empresas, o que distorcia a livre concorrência e, conseqüentemente, a capacidade de escolha dos consumidores. Bain (1956) evidenciou que as empresas dominantes nos mercados exerciam ações protecionistas para dificultar a entrada de novos concorrentes nos segmentos em que atuavam para manterem as suas posições vantajosas ou lucrativas. A proteção governamental, os ganhos de escala obtidos com a maior produtividade operacional, o acesso privilegiado aos canais de distribuição e a criação de patentes são barreiras de proteção apontadas pelo respectivo autor.

Contrapondo-se à visão estática do mercado defendida pelos economistas clássicos e mais ortodoxos, autores como Schumpeter (1934) e Hayek (1945) apontaram para a dinâmica dos mercados e da competição no contexto em que empresários buscavam grandes lucros e se aventuravam em campos altamente arriscados e pouco conhecidos. Dessa forma, a inovação de processos, produtos e serviços era altamente incentivada por esses empreendedores como tentativa de diferenciação da concorrência, alcançando consumidores com necessidades antes não atendidas. Assim, o sucesso nesses mercados dinâmicos e imprevisíveis dependeria de uma constante reinvenção por parte das empresas, chamada por Schumpeter (1934) de “destruição criativa”. Essas condições foram denominadas pelos economistas de “competição schumpeteriana”.

É possível, então, estabelecer uma relação entre estratégia e competição. Sem competidores não haveria estratégia, pois o único propósito para a gestão estratégica é tornar a empresa capaz de ganhar sobre os seus concorrentes uma vantagem sustentável da forma mais eficiente possível. Naturalmente, o objetivo final da administração estratégica é permitir que uma empresa escolha e implemente uma estratégia que gere vantagem competitiva, aqui entendida como a capacidade de gerar maior valor econômico do que os seus concorrentes. O valor econômico é obtido da diferença entre os benefícios percebidos por um cliente que compra um produto ou serviço de uma empresa e o custo econômico total de tal produto. Assim, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa pode ser entendido pela diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e aquele de seus rivais (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Como exposto, a competição é um fenômeno de destaque nos estudos conduzidos por muitos teóricos e pesquisadores de diversos campos, como a microeconomia (CHAMBERLIN, 1933; SCHUMPETER, 1934; MASON, 1939; BAIN, 1956; TIROLE, 1980; STIGLER, 1983) e a administração estratégica (ANSOFF, 1965; PORTER, 1980; CHANDLER, 1962, 1996; D'AVENI, 1995; BARNEY, 1996; CHEN; LIN; MICHEL, 2010).

A compreensão de como determinadas empresas conseguem conquistar e sustentar vantagens competitivas por longos períodos de tempo em seus mercados consumidores é um desafio constante para os respectivos autores ao longo da história das organizações. Entre eles, Michael Porter, um dos principais expoentes no assunto, evidenciou os fatores que determinam o grau de rivalidade existente entre empresas que disputam a preferência dos mesmos consumidores dentro de um mercado.

Para Porter (1986), a estratégia competitiva tem por objetivo estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial. Segundo ele, tais forças estabelecem a intensidade da competição em um dado setor, e são definidas em cinco: a ameaça de novos entrantes, a ameaça dos substitutos, o poder de negociação dos compradores (os clientes do setor), o poder de negociação dos fornecedores e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes.

A primeira, aqui citada, das cinco forças definidas por Porter (1986), trata da facilidade ou dificuldade que um *player* pode ter ao entrar em um novo segmento.

Quanto mais difícil for a entrada, menor será a concorrência e maiores as chances de lucro a longo prazo.

Ainda de acordo com o autor, existem sete barreiras de entrada: (i) economia de escala, segundo a qual uma grande empresa tem vantagem por possuir o menor custo unitário à medida que seu volume absoluto da produção aumenta; (ii) diferenciação de produto, que é a vantagem competitiva construída com uma marca altamente consolidada que gera fidelidade no cliente, impondo dificuldade a um novo entrante e exigindo maiores investimentos para “quebrar” essa relação com a marca; (iii) necessidades ou exigências de capital, barreira determinada pelo nível de investimento necessário para entrada na indústria, em especial quando esse investimento é muito arriscado ou irrecuperável; (iv) custos de troca, no caso dos clientes incorrerem em um custo adicional para trocar de fornecedor; (v) acesso aos canais de distribuição, podendo ser custoso dependendo do nível de esforço para persuadir os canais de distribuição a aceitarem o produto entrante; (vi) desvantagens de custo independente da escala, que podem ser determinadas por diversas razões, desde a uma tecnologia patenteada ou *know-how* que a empresa estabelecida tem, até o acesso favorável à matéria-prima ou localização privilegiada; (vii) política governamental, como limitação imposta pelo governo a entrantes em determinados setores, exigindo licenças ou restringindo acessos a matérias-primas, por exemplo.

A segunda força determinada por Porter (1986) se refere à facilidade com a qual o comprador pode substituir um tipo de produto ou serviço por outro. Porter observa que os substitutos se tornam particularmente uma ameaça não apenas quando oferecem uma fonte alternativa para o comprador, mas também quando proporcionam uma melhoria significativa na relação preço/desempenho.

Para Porter (1986), clientes ou fornecedores podem ter poderes de barganha semelhantes, exercendo grande influência sobre o negócio. Originam-se dessa relação a terceira e a quarta forças, aqui citadas nessa ordem, definidas pelo teórico. Segundo esse jogo de forças, um cliente pode exercer grande pressão sobre a empresa se compra uma grande quantidade de produto, por exemplo.

Da mesma forma ocorre com os fornecedores, caso estejam mais concentrados do que o setor para os quais vendem. Magretta (2012), reportando a Porter sobre clientes e compradores, sugere que o mesmo conjunto de perguntas pode ser aplicado a ambos, tendendo a ser poderosos quando: são grandes e concentrados em relação a um segmento fragmentado; o setor precisa mais deles do que eles do

setor, podendo não existir fornecedores alternativos (pilotos de avião tem exercido historicamente esse poder, por exemplo); os custos de transferência trabalham a seu favor, sendo comum quando um fornecedor está atrelado a um setor - em aviação, do lado do cliente, isso ocorre quando uma rota está com sobre oferta e o passageiro pode facilmente trocar uma companhia pela outra, exercendo pressão sobre os preços -; a diferenciação atua em seu favor, já que quando os compradores observam pouca diferenciação nos produtos do setor, podem colocar um fornecedor contra o outro; é plausível a ameaça de se integrarem verticalmente, passando a produzir um bem ou serviço do setor.

Finalmente, a quinta força definida por Porter (1986) diz respeito ao nível de competição em um setor, que é moldado pela rivalidade existente entre os competidores. Porter argumenta que a competição é mais intensa em um setor por fatores tais como: grande quantidade de empresas ou empresas de portes semelhantes competindo entre si; baixa velocidade de crescimento do segmento, o que obriga a empresa a “roubar” *share* do concorrente; altos custos fixos, que levam à necessidade de ganho em escala e/ou altos custos de armazenagem, gerando pressão para giro do estoque; restrições de tempo para a venda de produtos, como é o caso das empresas aéreas; produto ou serviço é commodity, com baixo custo de troca para o cliente; capacidade deve ser acrescentada com grandes incrementos, o que gera variações drásticas entre períodos de excesso e sub capacidade; concorrentes com estratégias, origens e personalidades diferentes, gerando um ambiente competitivo mais complexo; quando há questões muito importantes em jogo, como, por exemplo, em momentos como a desregulamentação de um mercado, quando os primeiros anos são importantes para aquisição do mercado consumidor; por fim, as barreiras à saída são altas, seja do ponto de vista de custo ou do emocional, ao abrir mão de um determinado mercado.

Magretta (2012) destaca que as cinco forças definidas por Porter desvendam um grande equívoco cometido pela maioria das pessoas, que acreditam que a competição é uma disputa direta entre rivais. Tal modo de pensar se demonstra muito limitado, pois a questão real da concorrência não é superar os rivais, tão menos conquistar vendas, mas está baseada na obtenção de lucro. Competir por lucros é algo mais complexo, envolvendo diversos competidores e não somente concorrentes. Evidentemente as empresas competem por lucros com os seus rivais, mas estão engajadas em batalhas por lucro com seus clientes, que preferem pagar menos e

obter mais, e fornecedores, que sempre buscam receber mais e entregar menos. Competem, inclusive, com concorrentes que ainda nem efetivamente existem, os potenciais, além dos clientes reais, como exposto sobre novos entrantes.

Para lidar adequadamente com essas cinco forças, Michael Porter, em sua teoria, sustenta que existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva, baseados em custo e preço relativos. É possível produzir com custo menor que a concorrência, mas para isso é necessário buscar formas mais eficientes de criar, produzir, fornecer, vender e dar suporte a um bem ou serviço. Essa vantagem advém de custos operacionais menores, utilização de capital mais eficiente ou ambos. Do outro lado, quando a empresa tem algo ao mesmo tempo único e valioso para os clientes, pode ofertar seus produtos ou serviços com sobrepreço em relação à concorrência. Tais vantagens competitivas derivam um conjunto de estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e foco. Cada uma das três reflete o nível mais básico de consistência que cada estratégia deve ter (MAGRETTA, 2012).

A liderança em custo sustenta a competição por meio de um preço relativo baixo. A vantagem competitiva pela oferta de produtos e serviços (em geral padronizados) a custos mais baixos que os concorrentes se dá por meio da produção em larga escala e de cuidadoso acompanhamento dos custos. Basicamente, a empresa conquista seus clientes eliminando custos desnecessários e satisfazendo “apenas o suficiente” de suas necessidades. Já que o presente estudo tem como foco de análise o segmento de aviação, é oportuno destacar o exemplo da companhia aérea Southwest, embora *benchmarkings* e demais análises do setor serão feitos mais adiante. Magretta (2012) observa que essa companhia, uma das mais bem-sucedidas do mundo, prosperou justamente satisfazendo “apenas o suficiente” das necessidades de seus clientes, com preços extremamente baixos. A Southwest não prometia levar os passageiros a qualquer lugar que desejassem, tão menos entregava as comodidades básicas que as companhias de *full service* tradicionalmente ofereciam. Ao contrário, diferenciou-se por custos em relação aos seus concorrentes, ofertando tarifas baixas e tornando-se a melhor opção aos viajantes da região onde iniciou a sua operação (Texas), principalmente àqueles mais sensíveis ao preço. Adicionalmente, passou a oferecer mais conveniência, pois seus voos frequentes permitiam que clientes viajassem no horário que quisessem, além da localização dos aeroportos onde operava, mais próximos aos centros urbanos, reduzindo o tempo de deslocamento dos passageiros. Com essas comodidades, passou a agradar também



o passageiro que voava a negócio e, inteligentemente e de forma pioneira na aviação, segmentou o passageiro ofertando tarifas mais atrativas nos horários fora de pico e cobrando mais caro nos voos considerados “corporativos”. Dessa forma, a Southwest cruzou a fronteira dos segmentos tradicionais de clientes, atraindo, em determinadas ocasiões, uma variedade deles: passageiros corporativos e aqueles que voam a lazer, o que criou uma espécie diferenciada de valor que a distinguiu de outras companhias aéreas por décadas.

Na diferenciação, a estratégia é desenvolvida com base na capacidade única de satisfazer uma necessidade específica, como aponta Magretta (2012), reportando-se a Porter. O sobrepreço praticado é sustentado por meio de vantagens adquiridas pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos seus produtos e serviços. Trabalha-se com produtos ou serviços únicos, com melhor qualidade, melhor desempenho ou características únicas que justifiquem preços mais elevados.

Por fim, a estratégia de foco refere-se ao nível de abrangência ou convergência do grupo de clientes, ofertando seus produtos e serviços em um segmento de mercado mais localizado ou restrito (nicho), podendo ser pelo menor preço (custo) ou diferenciação (Porter, 1986). A segmentação de mercado é parte fundamental de qualquer análise setorial abrangente, e a escolha de um ou mais clientes a serem atendidos por uma organização pode ser uma âncora importante no que diz respeito ao seu posicionamento em relação às cinco forças (MAGRETTA, 2012).

Voltando novamente à discussão dos assuntos da competição e da estratégia de forma mais ampla, após importante mergulho na teoria de Michael Porter observa-se que um processo que necessita ser bem conduzido pelas empresas é o de monitoramento ambiental. Vários autores como Duncan (1971), Child (1972) e o próprio Porter (1980) apontaram para a necessidade dos gestores da alta cúpula estarem bem informados sobre tudo o que está acontecendo em seus ambientes de negócios, uma vez que estão suscetíveis a surpresas desagradáveis que podem colocar em risco a sobrevivência e o crescimento das suas empresas. Nesse sentido, a inteligência competitiva (IC) surge como importante ferramenta de suporte à tomada de decisão estratégica, ajudando as empresas a compreender melhor a dinâmica e a complexidade dos seus ambientes competitivos.

Autores como Prescott e Miller (2002) apontam a origem da inteligência competitiva em três contextos distintos ao longo de diferentes momentos da história: contexto militar, por meio dos ensinamentos de um filósofo chinês (Sun Tzu) sobre

arte da Guerra, milhares de anos atrás; contexto governamental, quando vários países tiveram que adotar políticas de segurança nacional durante a Segunda Guerra Mundial e Guerra Fria; e mais recentemente, contexto empresarial, com os estudos realizados por Porter a partir de década de 80, sobre a estrutura da indústria e análise dos competidores. Este último evidenciou a necessidade dos gestores de acompanharem constantemente e de maneira sistemática as ações e intenções da concorrência, com o objetivo de se antecipar e neutralizar possíveis ameaças capazes de colocarem em risco a sobrevivência e o crescimento do negócio nos mercados consumidores onde estão inseridos.

A inteligência competitiva é genericamente definida como um processo composto pelas etapas de planejamento, coleta, análise e disseminação de produtos de inteligência para os gestores do alto escalão. A primeira etapa consiste na identificação das necessidades de inteligência da empresa e dos seus respectivos usuários (Miller, 2002), sendo comum a utilização da técnica do *5W1H* (*What, Who, Where, When, Why e How*). Já a etapa seguinte é marcada pela coleta de dados e informações dos concorrentes e demais eventos de interesse que possam influenciar o comportamento e o desempenho das empresas a longo prazo. Os profissionais responsáveis por esta etapa selecionam as fontes de informações mais apropriadas e monitoram a movimentação da concorrência e as tendências macroambientais (Fuld, 1995; Prescott e Miller, 2002). Uma vez coletadas as informações, os profissionais de IC transformam tais dados em relatórios contendo recomendações, *insights*, alertas e demais informações analisadas dotadas de alto valor agregado para a tomada de decisão. Por último, os produtos de IC são disseminados para os seus usuários, podendo esta atividade acontecer de diversas maneiras, desde o envio por e-mails até o compartilhamento em reuniões periódicas (Miller, 2002).

Portanto, a inteligência competitiva está inserida no processo de administração estratégica quando se faz necessária a avaliação do ambiente externo para a tomada de decisão, interligando-se com tal processo ao auxiliar no diagnóstico da situação atual e de possíveis acontecimentos futuros. Por esse motivo, tem fundamental importância na aquisição de vantagem competitiva.

### 3.3 Inovação e competitividade

Com a forte globalização, facilidade e velocidade no acesso às informações e desenvolvimento de novas tecnologias, verifica-se um mundo em que o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor. Todas as empresas encontram-se em um dilema, pois além de competir com seus concorrentes, precisam ainda competir contra o tempo.

Somado às incertezas e alternâncias do cenário político econômico e de mercado, a pressão sobre estas empresas, para introdução de novos produtos, é constante e, a necessidade de fazê-lo com o menor custo e antes de seus concorrentes se torna cada vez maior.

Mas o que seria a inovação e, como ela se torna uma aliada das empresas na busca de competitividade?

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas do negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (ARTI/FINEP, 1997, p. 55)

Dentre os demais conceitos definidos para inovação, que são bastante amplos dependendo da sua aplicação, pode-se resumir que inovação consiste na exploração de ideias promotoras de mudanças que gerem valor adicional ao cliente, empresa e/ou sociedade.

Para garantir a sobrevivência, bem como buscar o crescimento nos cenários apresentados acima, as empresas precisam estar preparadas para reagir de forma rápida, por meio da inovação de produtos, processos e serviços. As mudanças e novas restrições que aparecem no mercado criam problemas para alguns, mas grandes oportunidades para outros.

A forma como o mercado vai se comportar será determinada por aqueles que encontrarem e capturarem as oportunidades que aparecem diariamente e trouxerem o maior nível de inovação para a companhia.

Sem dúvida, a capacidade de criar algo totalmente novo, que nenhuma outra empresa construiu, lançar novos produtos e serviços, ou fazer algo de forma diferente e que seja melhor que a forma com que os outros *players* realizam algum processo ou atividade, significam uma forte vantagem competitiva, uma vez que permite que as

empresas possam manter ou aumentar seu lucro e fatia do mercado, promovendo sustentabilidade de seus resultados no longo prazo.

### 3.3.1 Tipos e caminhos para se obter inovação

Existem alguns caminhos possíveis para se obter inovação, seja pela introdução de um novo bem, pela nova qualidade de um bem existente, por um novo método de produção, pela abertura de um novo mercado, pela conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou bens semi-faturados e pelo estabelecimento de uma nova organização em qualquer segmento.

De acordo com o tipo de inovação, os caminhos podem ter duração e impactos diferentes no negócio. Algumas podem trilhar um caminho mais longo por necessitar de um programa mais complexo, ou até mesmo por se tratar de pequenos ajustes e melhorias. Outros processos de inovação têm um caminho mais rápido e impactante, e normalmente são fruto de invenções que, ao serem aplicadas ao processo, alteram de imediato o negócio.

Por definição, inovações que promovam mudanças impactantes e rápidas em algum tipo de produto ou serviço são conhecidas como inovação radical/disruptiva. Este tipo de inovação não ocorre com tanta frequência, porém seus ganhos são de longo prazo e abrangência, podendo impactar diversos setores do mercado. Costumam quebrar paradigmas e alteram significativamente o modo como o mercado trabalha com o produto ou serviço.

Em uma outra linha, temos as inovações que visam melhorar algo existente, seja um produto ou serviço. Estas são conhecidas como inovação incremental/substancial, e não costumam promover quebra de paradigmas ou grandes choques de realidade para seus consumidores, mas apresentam ganhos e melhorias em seu processo produtivo ou de venda.

Dentro dos grupos apresentados, radical e incremental, existem diferentes linhas de inovação, podendo elas ser:

- Inovação em produtos e serviços: consiste basicamente na alteração da forma, característica, utilização ou função, de algum produto ou serviço, tornando-se algo novo ou fortemente aperfeiçoado, para os clientes de um nicho de mercado determinado, funções e necessidades. Por exemplo, a

inovação em linhas de atendimento, bancos e sistemas de financiamento. Nesta dimensão, tem-se os programas de milhagem.

- Inovação em processo: Consiste na aplicação de novas tecnologias, métodos, técnicas, práticas e procedimentos dedicados a fabricação/elaboração/produção de algum produto. Como exemplos, introdução de linhas automatizadas, robôs e novas fórmulas de produtos.
- Inovações Organizacionais: Consiste na aplicação de uma nova forma de gerenciar um negócio ou processo, alteração no modo como o planejamento e suas variáveis são controladas, implementação de novos indicadores e formatos de áreas.
- Inovações de Mercado/Marketing: Percebe-se na descoberta de novos públicos ou nichos de mercado ou na mudança do comportamento e forma como a companhia atua em um determinado mercado. Basicamente são novas necessidades, novos públicos e situações para todo tipo de compra, venda, consumo, novas formas e canais de comunicação, divulgação, precificação e distribuição.

### 3.3.2 Principais fontes de inovação

A inovação pode ser encontrada em diferentes canais, chamados aqui de fontes de inovação. As iniciativas que podem fomentar a inovação podem vir através de:

- Feiras, exposições e publicações/artigos;
- Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento dentro das empresas;
- Parceria entre as universidades e centros tecnológicos e de pesquisa;
- Através dos próprios funcionários e da visão do dia a dia;
- Treinamentos e capacitações;
- Concorrentes, clientes e consumidores finais;
- Serviços especializados e/ou de consultoria.

Todas estas iniciativas têm o poder de causar ou estimular a inovação e, deste modo, estamos cercados de oportunidades. Pode-se encontrar oportunidades de inovação na compra de novas tecnologias que serão incorporadas a equipamentos e

processos, experimentos e testes em ambientes controlados e de desenvolvimento nos centros de pesquisa, pesquisas de mercado e introdução de formas criativas de venda de algum produto, dentre outras.

### 3.3.3 Principais barreiras para inovação

Pesquisas da IBM, Global CEO Study (2013), apresentam as principais barreiras encontradas nos processos de inovação, sendo classificadas entre fatores internos e externos a companhia, podendo destacar:

- Fatores externos:
  - Restrições governamentais e outras restrições legais;
  - Instabilidade econômica;
  - Limitação tecnológica;
  - Problemas externos com a força de trabalho.
- Fatores internos:
  - Restrições culturais;
  - Baixo investimento;
  - Problemas internos com a força de trabalho;
  - Processos inadequados e desorganizados;
  - Infraestrutura;
  - Acesso limitado à informação.

Em resumo, tem-se que a cultura, o cenário político/econômico/financeiro, o modelo de gestão de conhecimento e inovação, a infraestrutura e a relação com os ambientes externos a organização, são barreiras que precisam ser vencidas para garantirmos um bom processo de inovação.

Uma cultura conservadora e rígida, sem espaço para novas ideias e criatividade, limita a criação de inovação. Esta limitação se agrava ainda mais, quando se aplica uma visão estratégica de curto prazo, onde os investimentos sejam priorizados seguindo este raciocínio, com fortes restrições e aversão a mudanças e riscos existentes em um processo de inovação. Por fim, a estrutura organizacional, a burocratização e a necessidade de se adequar às normas e regulamentação também são barreiras culturais que prejudicam a inovação.

Dentro do cenário político/econômico/financeiro, pode-se destacar as fortes incertezas que enfrentamos, constantes mudanças e instabilidade, aumentando significativamente os riscos de investimentos, o custo das aquisições de tecnologia, a falta de financiamento e patrocínio para fomentar e sustentar os processos de inovação.

Ao se aprofundar no o interior das organizações, percebe-se dentro do modelo de gestão da inovação outros fatores que também são prejudiciais à inovação, tais como a priorização deficiente, ou a falta de um modelo robusto de priorização de ideias, dificuldade de comunicação entre áreas e inexistência de um canal aberto de comunicação ou um fórum de discussão para validação das ideias que surgirem. O desconhecimento dos indicadores, metas e objetivos da companhia, a longo prazo para todos os colaboradores, a demora na análise e avaliação das ideias e propostas e, por fim, o baixo tempo investido pelos gestores na análise e incentivo de captação de ideias, agravam ainda mais o quadro.

Ainda dentro das organizações, percebe-se que a má gestão e compartilhamento do conhecimento também prejudica o avanço dos processos de captação de melhorias e sugestões. O desconhecimento de novas tecnologias, a visão concorrencial equivocada em que as empresas não cooperam entre si para buscar o desenvolvimento do setor e do mercado, o desconhecimento do mercado no qual estão inseridos, a falta de estrutura e o baixo investimento em recursos humanos capacitados, complementam as barreiras internas das organizações.

Por fim, a relação com o ambiente externo também é determinante na criação de uma iniciativa ou projeto de inovação. No cenário atual, encontra-se fortes dificuldades na criação e financiamento de parcerias externas com universidades, centros de pesquisa e desenvolvimento tecnológico ou, quando existentes, são centralizados em um único setor ou empresa do grupo e, deste modo, o alcance é restrito e insuficiente para mudarmos o cenário para uma cultura inovadora.

### **3.3.4 Panorama da inovação no Brasil - 2016**

Para complementar este estudo e ampliar a visão do cenário de inovação no Brasil, a Fundação Dom Cabral realiza anualmente um relatório contendo as práticas de inovação das empresas participantes dos Centros de Referência em Inovação

Nacional (CRI Nacional). A seguir, será apresentada uma análise de dados, bem como gráficos ilustrando o panorama brasileiro de inovação, nos anos de 2015 e 2016.

Os dados estão disponíveis no acervo digital da Fundação Dom Cabral e foram elaborados pelo professor e pesquisador do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC, Hugo Ferreira Braga Tadeu, pós-doutor em simulação empresarial, e pelo Bolsista de iniciação científica da fundação Dom Cabral, Eduardo Stock Santos, estudante de economia pela UFMG. Neste relatório, foram consolidadas informações coletadas de 27 empresas com forte participação na economia Brasileira, em fóruns para discussão e análise técnica dos dados.

As empresas participantes do CRI e que contribuíram para o trabalho, estão apresentadas na Figura 1.

Figura 1 - Empresas participantes do CRI Nacional 2015

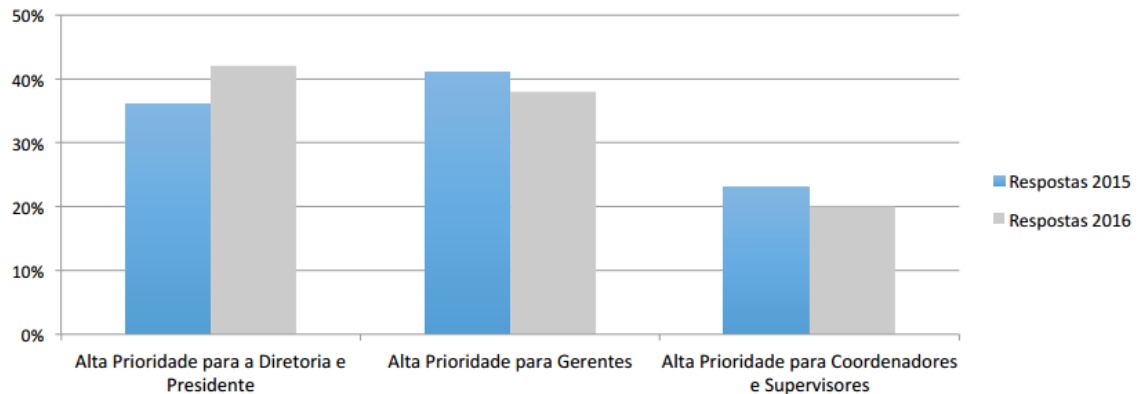


Fonte: Panorama Inovação 2016 – FDC (2016)

A primeira pergunta a ser respondida pelas empresas apresenta qual é a prioridade dada ao tema inovação dentro dos principais cargos de liderança destas empresas, inclusive Presidentes e CEOs, Gerentes, Coordenadores e Supervisores. O gráfico 8 apresenta o nível de importância que a liderança possui em relação a processos de inovação.



Gráfico 8 - Importância de inovação para a liderança

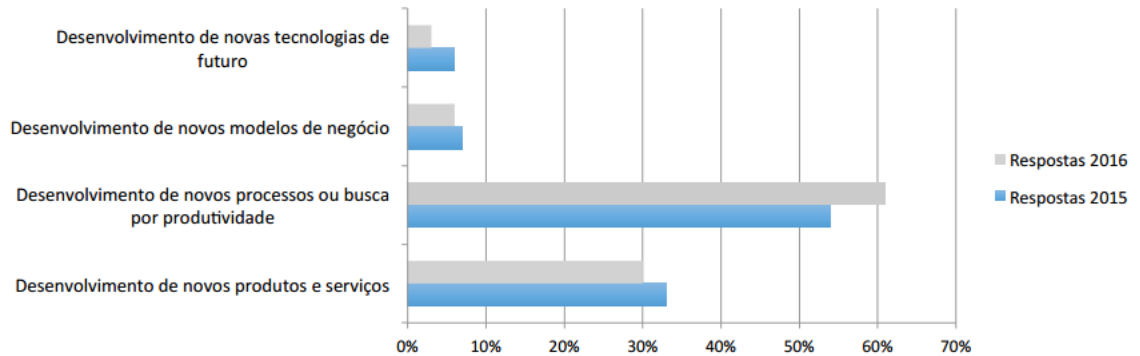


Fonte: Panorama Inovação 2016 – FDC (2016)

A partir do resultado mostrado no gráfico percebe-se um aumento da importância da alta administração para o tema inovação quando comparamos 2016 com o ano anterior; porém nos níveis inferiores da estrutura organizacional percebemos uma queda de importância para supervisores, coordenadores e gerentes. A partir desta informação, é possível ainda concluir que o alinhamento estratégico precisa ser melhorado entre a alta administração da empresa e os líderes, que estão mais envolvidos no processo, pois se os níveis de importância são diferentes, provavelmente teremos dificuldade na implementação de uma cultura de inovação no restante da equipe.

O gráfico 9 apresenta o que motiva, estrategicamente, a implementação de inovação para a empresa. Nesta imagem percebe-se claramente que o principal *driver* que motiva e fomenta a inovação nas empresas relaciona-se ao aumento de produtividade, sendo este fator de importância bem superior aos demais dados apresentados. Em segundo lugar, com quase metade do grau de importância do primeiro fator, temos a necessidade de desenvolvimento de novos produtos.

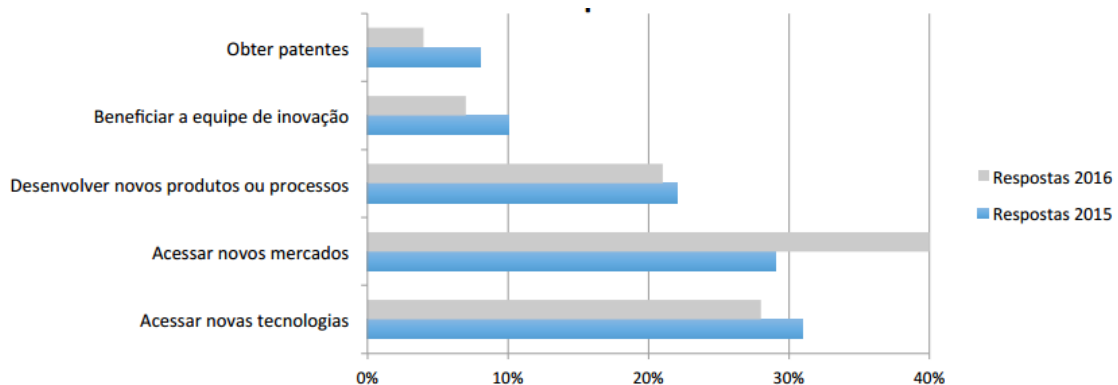
Gráfico 9 - Fatores que motivam a Inovação nas empresas



Fonte: Panorama Inovação 2016 – FDC (2016)

Quais caminhos as empresas Brasileiras integrantes do CRI preferem seguir para compor sua estratégia de inovação? O gráfico 10 mostra que as empresas estão buscando, em sua grande maioria, trabalhar com *startups* e produzir um ambiente favorável à criação, ao compartilhamento e à aplicação de ideias, além de trabalhar com retenção e atração de novos talentos. Em todas as três frentes destacadas nota-se um aumento em 2016 quando comparado com 2015. Percebe-se ainda que a atração de investidores para os processos de inovação foi a frente que apresentou a maior queda dentre todas as analisadas, reforçando a dificuldade apresentada no capítulo das barreiras à inovação, como fatores políticos e econômicos que dificultam o processo de inovação no Brasil.

Gráfico 10 - Caminhos estratégicos para inovação

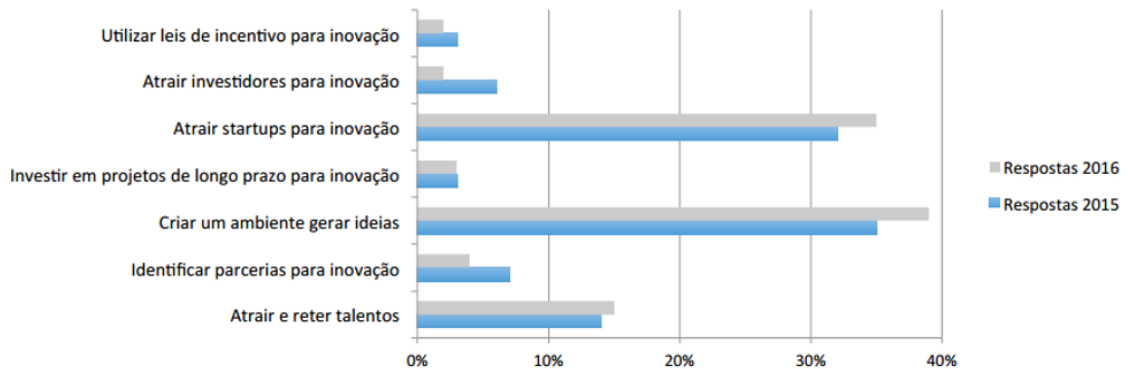


Fonte: Panorama Inovação 2016 – FDC (2016)

Na busca para a inovação, compreende-se que as parcerias desempenham um papel fundamental. As empresas brasileiras destacam que as parcerias que mais favorecem a inovação e que são estratégicas são a busca de novos mercados, novas

tecnologias e desenvolvimento de novos produtos ou processos, novamente relacionando-se à busca incansável pelo aumento de produtividade e redução de custos. O gráfico 11 apresenta o comparativo entre 2016 e 2015 das principais parcerias estratégicas para a inovação nas empresas.

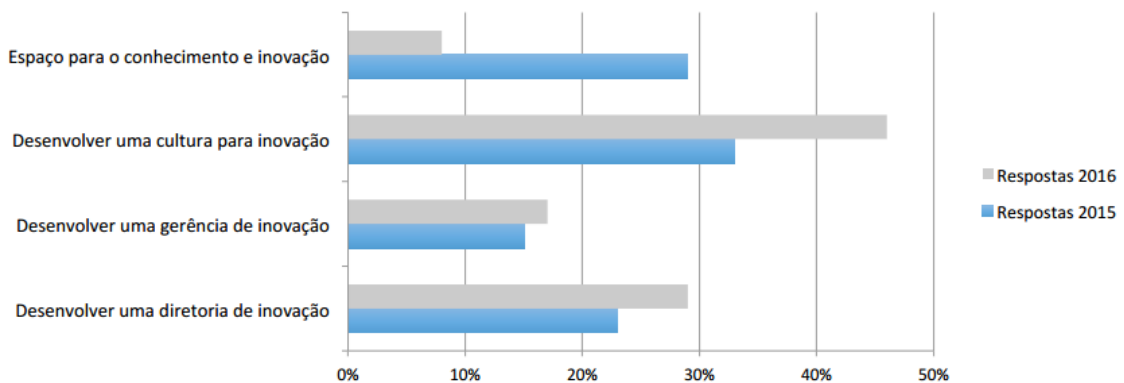
Gráfico 11 - Parcerias estratégicas para inovação



Fonte: Panorama Inovação 2016 – FDC (2016)

De acordo com os dados do relatório, o desenvolvimento de uma cultura focada para a inovação, aliado ao apoio da gerencia e diretoria dedicados ao tema, são facilitadores e fomentadores deste processo de captação de ideias e melhora contínua. O gráfico 12 mostra o forte crescimento do item “cultura para inovação”, enquanto os “espaços dedicados ao conhecimento e inovação” perderam o grau de importância quando comparado aos de 2015.

Gráfico 12 - facilitadores para inovação

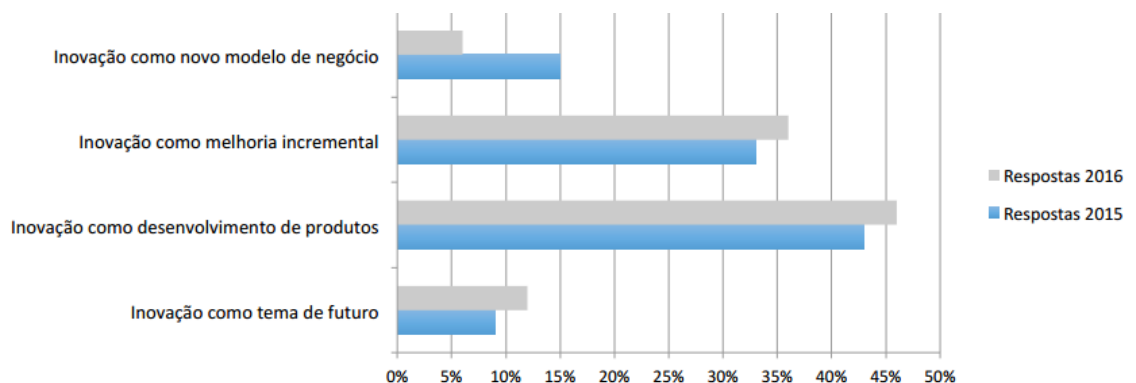


Fonte: Panorama Inovação 2016 – FDC (2016)

As empresas acreditam que a cultura de inovação precisa ser trabalhada, e a melhor forma de implementar uma cultura forte é através da capacitação dos executivos e realização de “*benchmarks*” para compartilhamento de boas práticas. Estas dimensões tiveram destaque como instrumentos para o fortalecimento da cultura organizacional.

Quando questionados sobre a visão dos processos de inovação, as empresas reconhecem que, cada vez menos, estamos avançando com inovação radical ou disruptiva. A melhoria nos processos e produtos, de forma incremental, vem ganhando espaço e retrata o momento político e econômico que o país se encontra atualmente; com recursos escassos, precisa-se “fazer mais, com menos”. 86% das empresas avaliadas neste estudo informam que os seus processos de inovação foram fortemente afetados pelo cenário político e econômico atual. O gráfico 13 apresenta a visão dos empresários quanto a inovação.

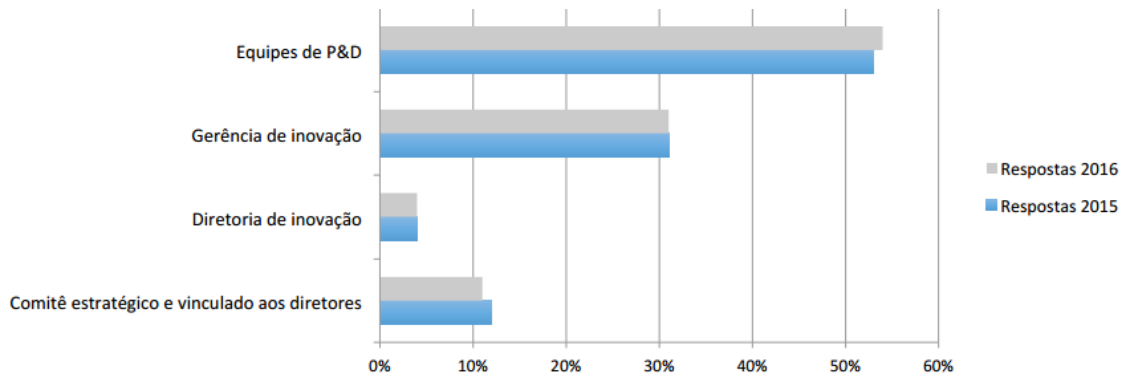
Gráfico 13 - Visão para inovação



Fonte: Panorama Inovação 2016 – FDC (2016)

Para que seja possível implementar a melhoria nos processos e produtos, as ideias precisam ser trabalhadas para serem implementadas como projetos no dia a dia da empresa. O gráfico 14 mostra como as empresas colocam as ideias e projetos em prática para obtenção de seus resultados. Percebe-se um papel essencial, com grande destaque, para as equipes de P&D, organizadas em uma gerência de inovação.

Gráfico 14 - Como executar os projetos de inovação



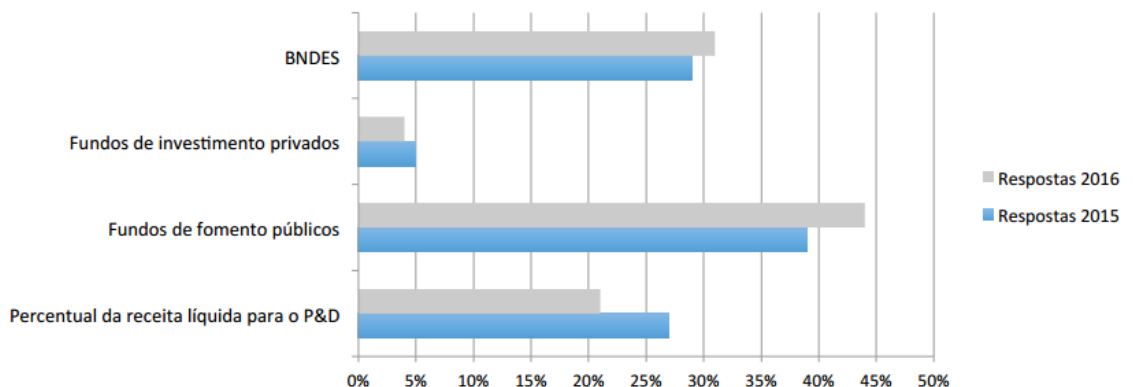
Fonte: Panorama Inovação 2016 – FDC (2016)

As ideias são reunidas pelas equipes de P&D, em sua maioria, através de técnicas de *brainstorming*, *stage gates*, parcerias e desenvolvimentos junto às universidades e centro de pesquisa ou *road mapping* tecnológico.

Os projetos são, em sua maioria, executados segundo a metodologia tradicional de gestão de projetos, e são avaliados por métricas claras sobre o retorno do investimento feito na iniciativa, seja um indicador de projeto, a criação de novos produtos, o aumento de receita por introdução de um novo produto ou serviço, dentre outros. É preciso medir para garantir o sucesso da iniciativa e, por isso, os indicadores são fundamentais em qualquer processo de inovação.

Para financiar estes projetos as empresas precisam de recursos financeiros elevados, pois a inovação não, geralmente, é um processo barato. O investimento em tecnologia, pesquisa e projetos pilotos precisa de um aporte financeiro importante para a companhia. Desta forma, qual a origem dos recursos financeiros utilizados na implementação destes projetos? Para as empresas brasileiras, as maiores fontes estão no setor público, como apresentadas no gráfico 15

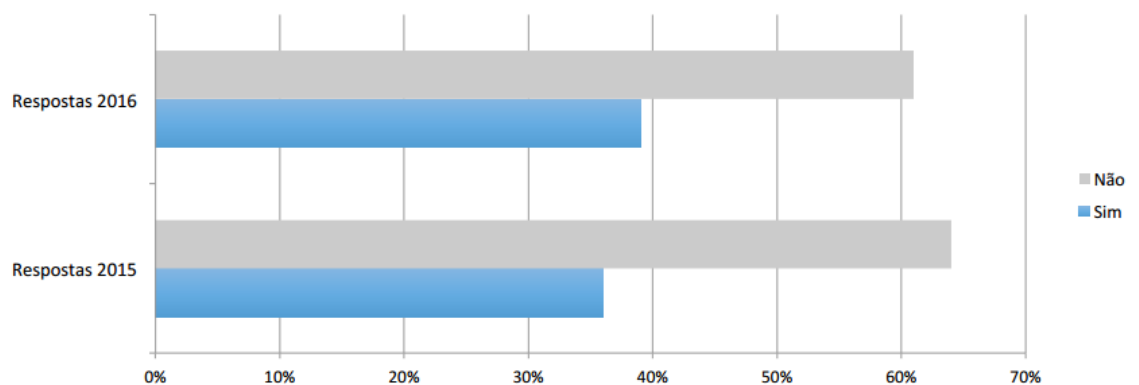
Gráfico 15 - Origem do investimento



Fonte: Panorama Inovação 2016 – FDC (2016)

Para concluir a análise do panorama, as empresas entendem que, com todos os entraves e barreiras existentes, os temas culturais e estratégicos, a dificuldade de financiamento e obtenção de recursos e permissões, bem como as limitações tecnológicas, as companhias brasileiras não podem ser consideradas, em sua maioria, inovadoras, conforme mostra o gráfico 16.

Gráfico 16 - Empresas brasileiras são inovadoras?



Fonte: Panorama Inovação 2016 – FDC (2016)

Por outro lado, 70% das companhias entendem que os processos de inovação e desenvolvimento podem ser vinculados diretamente aos ganhos em produtividade e melhora nos resultados da empresa, sendo que este percentual aumenta com o passar dos anos.

Para ser inovador, precisa-se sustentar em alguns pilares importantes; as pessoas são o principal pilar, uma vez que são necessárias pessoas capacitadas, com liberdade para exercer a sua criatividade e alcance para ampliar o conhecimento. Precisa-se saber selecionar e reter talentos e ampliar a quantidade de pessoas que participam e fomentam iniciativas de inovação e desenvolvimento.

A liderança precisa se comprometer com as mudanças e incentivar os funcionários a pensar diferente, dar a liberdade, recursos e tempo necessário para captação e implementação de ideias interessantes e desafiadoras, além de facilitar os caminhos e a comunicação para promover a colaboração interna e externa, criando assim indicadores para medir e acompanhar o desenvolvimento, permitindo assim reconhecer os bons trabalhos que apareçam.

Além das vantagens competitivas sobre os concorrentes, a companhia que investe e dedica tempo para fomentação de inovação ganha muito em ambiente

organizacional, aumentando a satisfação de seus funcionários e clientes, o que garante a sustentabilidade de seus resultados.

#### 4 BENCHMARKING E REALIDADES ORGANIZACIONAIS

As organizações têm aprendido que um dos fatores-chave de sucesso e sustentabilidade de seu negócio concentra-se na capacidade de inovar e se diferenciar, focando no que é mais relevante ao seu público-alvo. Estas empresas apostam em um modelo de negócio direcionado a entender aquilo que seu cliente mais valoriza, e, por outro lado, reduzem o olhar sobre produtos ou serviços que não são atributos essenciais durante o processo de escolha da marca.

Como visto nos capítulos anteriores, este tipo de direcionamento estratégico pode gerar a vantagem competitiva que as organizações buscam. Assim, os clientes tendem a escolher as empresas que se tornam referência sobre determinado atributo, pois vêm à mente quando se está buscando por determinado produto ou serviço. Por isso a importância não apenas em ser, mas inclusive em evidenciar aquilo que faz parte de sua estratégia para colaboradores e clientes. E sabendo que o cliente tem hoje maior facilidade de busca por opções no ambiente online, ser a primeira opção de busca aumenta consideravelmente as chances de conversão em vendas caso o serviço ou produto esteja condizente com sua expectativa de preço e benefício.

Um bom exemplo deste modelo atual é a empresa de vendas de passagens aéreas *online* Decolar. Por meio de seu portal, que é simples e objetivo, o cliente pode adquirir passagens com preços extremamente competitivos e acesso ilimitado a quase todas as companhias aéreas no mundo. A Decolar, para se tornar referência em preço e comodidade, investe massivamente em comunicação e compra de mídia *online* para marcar essa presença na mente do consumidor. Com essa estratégia a empresa garante, em boa parte dos casos, a lembrança da marca em seus consumidores que buscam por viagens. Mesmo atuando em um mercado já extremamente competitivo, ser a primeira opção de busca, em boa parte das vezes, já é uma excelente notícia.

Portanto, entender a realidade de sua indústria e concorrência, aliada a um claro posicionamento estratégico entre liderança de custo, diferenciação e enfoque, é fator determinante para uma empresa se tornar bem-sucedida. (PORTER, 1980).



#### **4.1 Análise de casos de empresas aéreas referências em posicionamento de liderança em custo, diferenciação e enfoque**

Segundo a IATA - *The International Air Transport Association* (2017), associação que representa e regula mais de 275 companhias aéreas no mundo (contando com 83% do tráfego aéreo mundial), existem em torno de 5.000 companhias aéreas em operação ao redor do globo. Nem todas são representativas e têm presença relevante no cenário internacional, pois muitas operam com apenas uma aeronave de pequeno porte.

Dentro desse universo não é difícil de imaginar os diferentes posicionamentos estratégicos adotados por cada uma delas. Levando em consideração a área geográfica de atuação, cultura local, tamanho, competitividade e economia, estes milhares de companhias aéreas têm a possibilidade de adotar diferentes formas de buscar seu melhor modelo de atuação e buscar seu público-alvo.

A rentabilidade de uma empresa aérea decorre não apenas da rentabilidade do setor de aviação, mas também do nível de superioridade que ela consegue em relação às concorrentes. Isso explica o porquê de algumas companhias de aviação crescerem em períodos de crise e outras quebrarem mesmo em tempos de euforia econômica. (SERRA; TORRES; TORRES, 2009, p. 32).

Diferentemente do que se imagina, o segmento aéreo também já busca há muito tempo diferentes estratégias competitivas no mundo. A Southwest, fundada em 1971 com sede em Dallas (EUA), é o melhor exemplo de uma empresa aérea que tem em seu diferencial a liderança em custos. Atualmente é considerada, além de pioneira, o melhor exemplo de empresa *low-cost* e *low-fare* do segmento aéreo, operando com negócios de transporte de passageiros e cargas.

Como líder atual do mercado doméstico americano, a Southwest passou de uma operação regional para se tornar uma empresa de escala extremamente relevante com quase 50 mil funcionários. Sua operação com uma frota única de jatos Boeing 737-500 fez com que essa empresa se tornasse a maior operadora do modelo no mundo; seu valor de mercado estimado é de USD 23 bilhões, e com 676 aeronaves transporta anualmente em média 135 milhões de passageiros, voando a 96 destinos. Todos esses dados reforçam o sucesso dessa empresa e sua trajetória de conquistas.

Com uma abordagem simples e uma comunicação não formal, ficou conhecida como a “Companhia aérea do amor”. Posicionamento que faz questão de manter até

os dias atuais e, inclusive, trazendo em sua marca o famoso coração. Até mesmo quando se realiza uma pesquisa em seu site, com origem ou destino a cidade de Dallas, é apresentada a frase *Love Field* (Campo do Amor), em referência a sua cidade natal e matriz. Assim como este exemplo, muitas outras ações de marketing ficaram marcadas ao longo dos tempos no mercado aéreo e na memória dos passageiros. Com isso, a empresa quer deixar clara sua proposta de oferecer os melhores preços em bilhetes aéreos, sem atrasos e fazendo com que passageiro se divirta nas viagens.

A companhia responsável pelo famoso jargão “efeito Southwest” no mercado americano foi pioneira no modelo de serviço simples e enxuto oferecido aos seus passageiros. Seus produtos e serviços se caracterizavam pelas seguintes limitações:

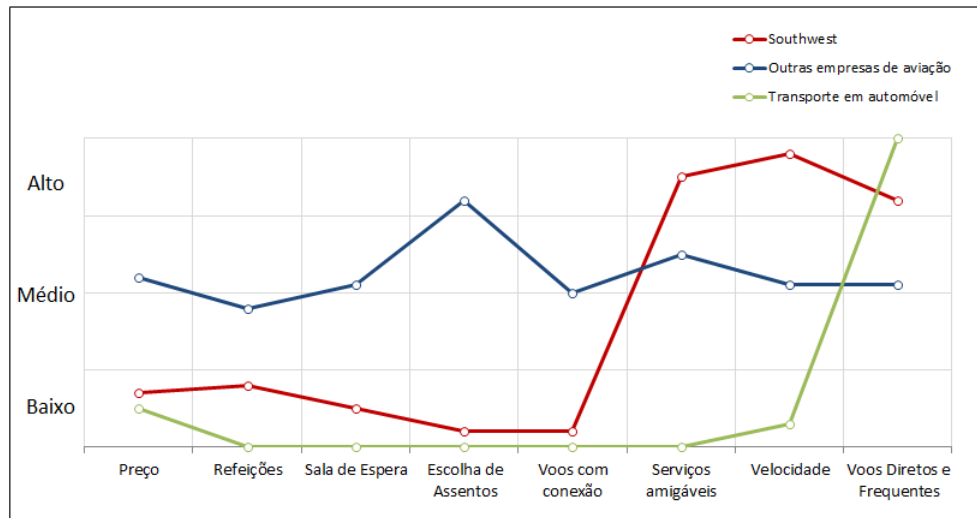
- Sem refeição de bordo nas aeronaves;
- Sem salas VIPs;
- Sem marcação de assentos;
- Cobrança de qualquer serviço auxiliar, incluindo alimentação e até mesmo transporte de animais na cabine.

Por outro lado, apesar dessas restrições, onde os passageiros consideram como fatores de maior importância na escolha da companhia aérea, a Southwest detém excelência em:

- Preços baixos e ultracompetitivos;
- Pontualidade na operação;
- Eficiência e regularidade da operação (baixo índice de cancelamentos de voos);
- Malha e frequência – ampla rede de destinos e horários;
- Atendimento simples, cordial e eficiente.

Justamente por ter um modelo de comunicação e prática que condiz com sua entrega de produto aos seus clientes, a Southwest consegue satisfazer seu passageiro, uma vez que entrega um diferencial entre as demais companhias aéreas e se torna competitiva inclusive com o transporte rodoviário ou veículo particular. E isso não é difícil, considerando que ela se compromete justamente com o que pode e deve entregar, no qual considera seus atributos-chave: serviços amigáveis, velocidade e voos diretos e frequentes, conforme demonstrado no Gráfico 17.

Gráfico 17 - Matriz de avaliação de valor da Southwest Airlines



Fonte: KIM; MAUBORGNE (2005, p.37).

Retornando ao âmbito da liderança de custos praticado pela Southwest, existem guias referenciais que fazem a empresa alcançar esse sucesso. São guias que muitas vezes o cliente, ou mesmo até o concorrente, não é capaz de enxergar. Eles estão apoiados justamente em uma estratégia de:

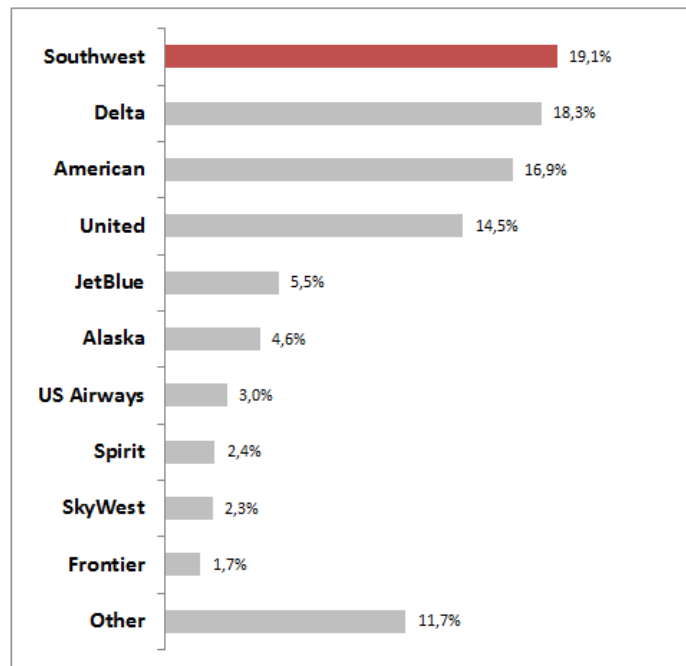
- Frota padronizada: faz com que a empresa reduza o investimento em treinamento e capacitação de mecânicos, além de manuais e peças;
- Custos de aquisição com aeronaves: forte poder de barganha com a fabricante Boeing por possuir este único modelo em sua frota, e claro, por seu tamanho atual;
- Maior utilização das aeronaves: otimiza os ativos (aeronaves), alcançando a marca de 11 horas 40 minutos voados/dia por aeronave;
- Operação em aeroportos secundários: sua operação se restringe, em grande parte, a aeroportos de menor importância, onde as tarifas aéreas são mais baixas;
- Tecnologia e serviços online: forte utilização e investimento em tecnologia e serviços que facilitam o atendimento ao passageiro e reduz o custo de atendimento;

- Serviço simples e eficiente: por não oferecer refeições, sala VIP em aeroportos e outros custos de atendimento por diferenciação, a empresa têm economia sobre estes aspectos;
- Receitas adicionais: a estratégia de captura de receita, em boa parte, é apoiada sobre a venda de produtos complementares (*Ancillaries Revenues*). Segundo estudos divulgados pela consultoria IdeaWorks (2016), a Southwest é quinta colocada no ranking de empresas com maior valor de venda de produtos *non-core*. Com receita estimada em USD 2,1 bilhões no ano de 2015, é a líder do ranking como empresa de baixo custo, acima até mesmo da famosa europeia Ryanair.

Esse posicionamento simples, criativo e amigável fez com que a Southwest aumentasse consistentemente a cada ano sua presença no mercado americano. Mas foi a partir da década de 90, e principalmente após o 11 de setembro 2001, onde boa parte das empresas americanas amargavam prejuízos gigantescos, que a empresa aproveitou a oportunidade para ser ainda mais relevante. E provando seu crescimento consistente, adquiriu em 2010 a companhia aérea AirTran por USD 1,37 bilhões, fortalecendo sua posição nos Estados Unidos.

Como visto, a Southwest é uma empresa que se caracteriza pelo modelo de liderança em custos, já que têm em sua estratégia de operação a simplicidade dos processos, produtos padronizados, custo de fornecedores controlado e, principalmente, eficiência operacional. Com essa estratégia conseguem uma vantagem competitiva que poucos *players* americanos conseguem, e repassam este valor aos seus clientes. O resultado disso se traduz pela maior fatia de mercado, conforme demonstrado no Gráfico 18. E não menos importante, conquista também funcionários empenhados e clientes satisfeitos.

Gráfico 18 - Participação no mercado aéreo doméstico americano em 2016



Fonte: STATISTA - The Statistics Portal (2017).

Como observado, modelos de operação e posicionamento como o da companhia aérea Southwest muitas vezes ameaçam a hegemonia de outras companhias aéreas mais tradicionais e muitas vezes de maior tamanho. Estas empresas ganham cada vez mais espaço no mercado e têm fôlego para competir por terem uma estrutura enxuta de custos. Além disso, alcançam em muitas vezes a preferência dos consumidores no índice e satisfação. Conforme pesquisa do segmento de turismo e viagens, realizada pelo instituto ACSI - *American Customer Satisfaction Index* (2017), Jetblue e Southwest lideram entre as companhias aéreas com maior índice de satisfação no mercado americano. Por outro lado, segundo este mesmo estudo, as empresas denominadas *ultra low costs carriers* têm um posicionamento bem inferior no mesmo índice de satisfação, evidenciando que ser uma *low cost* tem também seus riscos quando se tem apenas o foco em custo e a não proteção dos serviços mínimos aos clientes.

E sabendo deste desafio, as empresas que não têm um posicionamento claro de baixo-custo/baixo-preço muitas vezes se rendem parcialmente a este modelo de operação. Buscando a máxima eficiência em sua operação, assim como as LCCs (*low cost carriers*), criam uma nova companhia aérea a partir de sua marca principal para competir com as empresas *low cost*, ou até mesmo mudam seu modelo de negócio

nas rotas domésticas de seu país de residência; muitas delas, apesar de forte participação em mercados internacionais e rotas de longa distância, competem diretamente com as empresas de baixo custo em suas rotas domésticas dentro de seus países de origem.

E é justamente neste cenário que as empresas *legacy*, com modelo híbrido de atuação como as americanas como Delta, American e United, visando melhorar sua competitividade, adaptam seu modelo de negócio buscando maior eficiência e criando produtos para captação de receitas adicionais.

O mesmo fenômeno ocorre no mercado Europeu, onde empresas como Iberia e British Airways competem com empresas relativamente novas no segmento aéreo com posicionamento de *low cost* ou *ultra low cost*. São os casos das companhias aéreas EasyJet e Vueling Airlines, sendo a primeira inglesa e a segunda espanhola, competindo diretamente com as grandes empresas aéreas de seus países de origem. A preocupação é tamanha, que a própria British Airways já anunciou a criação de uma empresa voltada para rotas de longa distância no modelo de baixo custo, algo extremamente novo no segmento; essa nova companhia aérea será chamada de *Level*. A famosa irlandesa Ryanair, que transporta em média 120 milhões de passageiros/ano, e até mesmo acima da Lufthansa em números de passageiros transportados, também de olho no segmento já anunciou uma possível operação em rotas de longa distância para cidades da América do Sul no modelo *low cost-low fare*.

Assim como na Southwest, algo muito comum na estratégia entre as empresas aéreas com posicionamento de liderança em custo é justamente a potencialização do incremento de suas receitas por meio de produtos ou serviços adicionais. Elas acreditam que podem apoiar-se em boa parte de seu resultado financeiro, vendendo serviços *non-core*, ou seja, diminuindo a dependência da venda pura do ticket aéreo.

Em um estudo divulgado pelo instituto IdeaWorks (2016) e criado pela empresa de pesquisas irlandesa Cartrawler, envolvendo 135 companhias aéreas no mundo, mostram que, se somadas as receitas adicionais das 10 maiores empresas em vendas de produtos/serviços *non-core*, chegamos a um total de USD 25 bilhões em 2015. Comparando este mesmo resultado com o ano de 2008, que foi o ano-base de início da medição, percebemos um crescimento de 212% nesta modalidade de receita somente considerando as 10 maiores.

Estima-se, segundo este mesmo estudo, que o valor total de receitas adicionais geradas na indústria aérea alcançou, no ano 2014, um valor de USD 50 bilhões. Deste total, 16% ficam concentrados em empresas caracterizadas no modelo baixo custo.

Conforme demonstrado na Tabela 2, segundo estudo deste mesmo instituto, as companhias aéreas americanas lideram o *ranking* das empresas com maior volume de receitas adicionais. A lista é encabeçada por United, e em seguida por American, Delta e Air France, que são todas consideradas empresas denominadas *legacies*, e em seguida temos a Southwest, a primeira a representar o modelo *low cost* no *ranking* de 2015.

Tabela 2 - 10 Maiores Empresas em receitas adicionais em 2015

Resultado Anual - 2015		Fonte de Receita	Resultado Anual - 2008	
\$6,199,000,000	United	Various	\$2,200,000,000	American
\$4,718,000,000	American	Various	\$1,600,000,000	United
\$3,775,102,000	Delta	Various	\$1,500,000,000	Delta
\$2,165,996,840	Air France/KLM	Various	\$833,591,870	Ryanair
\$2,118,600,00	Southwest	Various	\$611,343,126	Qantas
\$1,738,783,339	Ryanair	Various	\$528,491,844	easyJet
\$1,493,956,723	Lufthansa Group	Various	\$350,000,000	JetBlue
\$1,465,956,723	easyJet	Various	\$276,328,421	Emirates
\$1,167,168,403	Qantas Airways	Mostly FFP	\$246,456,904	TAM Airlines
\$1,092,000,000	Alaska Air Group	Various	\$245,700,00	Alaska Airlines
\$25,934,241,702			\$8,391,912,165	

Fonte: IdeaWorks Company (2017).

Outro dado interessante analisado pela IdeaWorks (2017) em seu estudo sobre receitas adicionais foi justamente entender também quais companhias aéreas têm as maiores participações de vendas de produtos ou serviços non-core sobre o total de suas receitas. O resultado é extremamente interessante, pois apesar de não figurarem na lista anterior, as empresas de baixo custo, por terem maior dependência das vendas auxiliares e menor tarifa média, passam a figurar neste outro ranking, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - 10 Maiores Empresas em receitas adicionais sobre o total de suas vendas em 2015

Resultado Anual - 2015		Fonte de Receita	Resultado Anual - 2008	
43.4%	Spirit	Various	22.7%	Allegiant
37.6%	Allegiant	Various	19.3%	Ryanair
36.4%	Wizz Air	Various	15.5%	easyJet
29.4%	Jet2.com	Various	14.8%	Jet2.com
24.0%	Ryanair	Various	14.1%	Vueling
22.3%	Volaris	Various	13.0%	Germanwings
21.3%	Jestar	Various	11.0%	Aer Lingus
21.2%	Flybe	Various	10.3%	JetBlue
20.8%	Tigerair	Various	9.3%	American
19.5%	Alaska Air Group	Various	8.9%	AirAsia Group

Fonte: IdeaWorks Company (2017).

Como visto, a americana Spirit lidera essa lista com um total de 43% de sua receita tendo origem em serviços *non-core*. Este é um exemplo de companhia aérea que, para atingir esse patamar de resultado, explora fortemente os seguintes atributos:

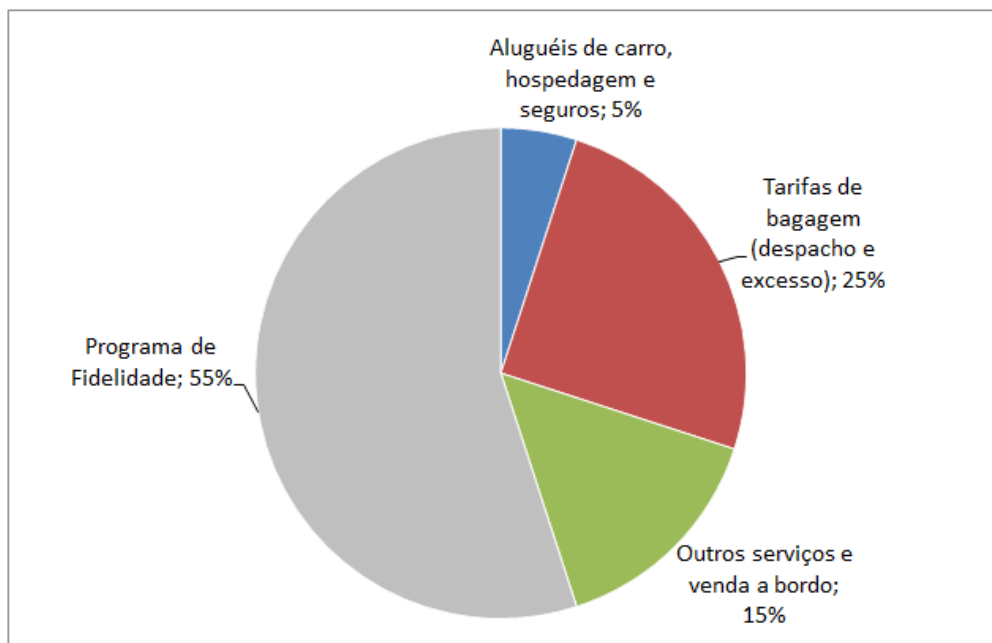
- Cobrança no despacho de bagagem;
- Multas em remarcações e cancelamentos de bilhetes;
- Taxas de marcação de assento;
- Taxas de serviço dependendo do canal de emissão do bilhete aéreo;
- Venda e resgate de pontos de seu programa de Fidelidade;
- Cobrança de alimentação a bordo;
- Cobrança do serviço de *Wi-fi* a bordo;
- Venda de mídia dos espaços a bordo (revistas, entretenimento, etc.);
- Venda casada ou *cross-sell*: vendas de seguros, aluguéis de carros, hospedagem e tickets de jogos ou teatro por meio de parceiros.

No caso específico da companhia aérea Spirit, boa parte de seu faturamento tem como fonte a cobrança do serviço pelo despacho de bagagem. Porém, analisando as principais companhias aéreas americanas, percebemos a importância do programa de fidelização em boa parcela de seu faturamento. Conforme Gráfico 19, podemos



observar que 55% de suas receitas adicionais são advindas dos programas de relacionamento destas empresas aéreas.

Gráfico 19 - Participação dos tipos de receitas adicionais dentro das principais companhias aéreas americanas em 2013

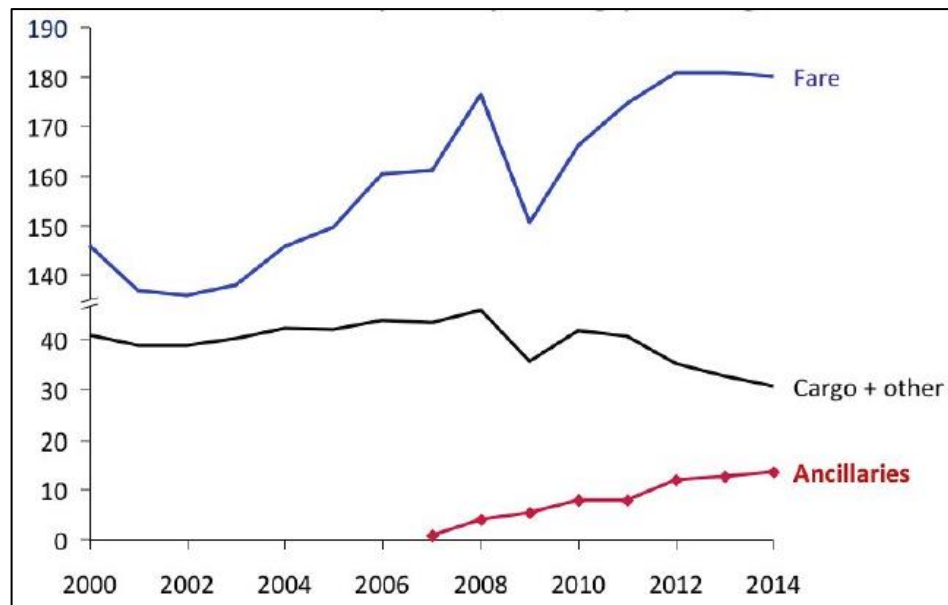


Fonte: IdeaWorks Company (2017).

Outra reflexão interessante com base no estudo é a mudança do patamar e dependência de uma nova fonte de receita que não seja apenas o ticket aéreo. Note que, na tabela 3, temos um bom exemplo comparativo entre os anos de 2008 e 2015, onde no quadro mais recente a fatia de receitas adicionais compõe uma parcela ainda maior do faturamento das maiores companhias listadas.

O Gráfico 20 também representa muito bem a evolução desta situação; divulgado também pelo instituto IdeaWork (2013), é apresentada a evolução dos diferentes tipos de receitas na indústria aérea. Comparando as 3 principais fontes de faturamento, entre vendas de *tickets*, *cargas* e *ancillaries*, temos elevado crescimento neste último modelo de venda enquanto temos uma estabilização nas vendas de bilhetes aéreos e queda no negócio de cargas.

Gráfico 20 - Receita por passageiro embarcado (em USD)



Fonte: IdeaWorks Company (2017).

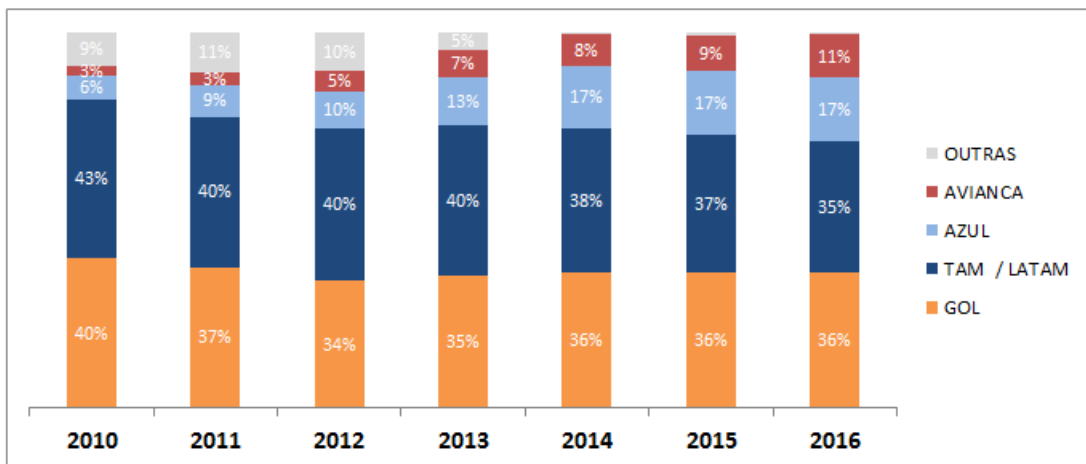
Trazendo este exemplo para o mercado nacional brasileiro, 4 companhias aéreas principais representam quase 100% da participação em passageiros transportados. São elas: LATAM Linhas Aéreas, Gol Linhas Aéreas, Azul Linhas Aéreas e Avianca Linhas Aéreas. Atualmente, todas estas empresas possuem um modelo híbrido de atuação, não se posicionando permanentemente como uma empresa de baixo custo. Para estas companhias, ter um preço mais barato para não perder mercado se tornou fator mais relevante do que propriamente um posicionamento estratégico de baixo custo e tarifas baratas. Focando no curto prazo e na competitividade, muitas delas, mesmo anunciando tarifas de *low cost*, investiam em produtos de bordo, serviços, salas *VIPs*, e em seus programas de fidelização.

Em sua estreia no mercado brasileiro, no ano de 2001 a GOL Linhas Aéreas nasceu com um propósito de ser a primeira empresa de baixo custo brasileira seguindo a tendência mundial, principalmente dos mercados americanos e europeus. Porém, dados os fatores econômicos, regulatórios e de rejeição ao modelo pelos clientes, a estratégia nunca chegou a ser 100% implementada. Isso se tornava ainda mais difícil, considerando que esta nova empresa seria implementada em um mercado acostumado a serviços e produtos diferenciados, liderado pela TAM (agora LATAM).

Com quase 16 mil colaboradores, 120 aeronaves e 860 voos diários, a GOL Linhas Aéreas tem aumentando sua presença e participação no mercado doméstico.

Segundo dados da ANAC (2016), com 36% de participação no mercado, a GOL tornou-se a líder no transporte aéreo nacional no indicador de passageiros transportados pagos (RPK), conforme apresentado no gráfico 21. Essa marca alcançada pela GOL tem um efeito muito relevante, já que passou a ter a liderança sobre a LATAM, que permaneceu durante os últimos 9 anos à frente do mercado doméstico. E muito de seu posicionamento, principalmente em suas campanhas de marketing, ainda são voltadas a estabelecer no consciente do consumidor que sempre foi uma companhia que democratizou o transporte aéreo no Brasil. E que, com suas tarifas mais baratas, todos podem voar também.

Gráfico 21 - Participação das maiores empresas no RPK (Receita por assento/quilômetro) nas rotas domésticas Brasil



Fonte: ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil (2017)

Independentemente de seu correto posicionamento, esta companhia aérea conquistou seu espaço e protagonismo no mercado brasileiro. Passou também em sua história por momentos marcantes e de grande repercussão, como assumir a antiga e falida Varig, como o acidente com um de seus jatos comerciais em setembro de 2006, mas também liderou grande parte das inovações no segmento aéreo, dentre as quais cita-se:

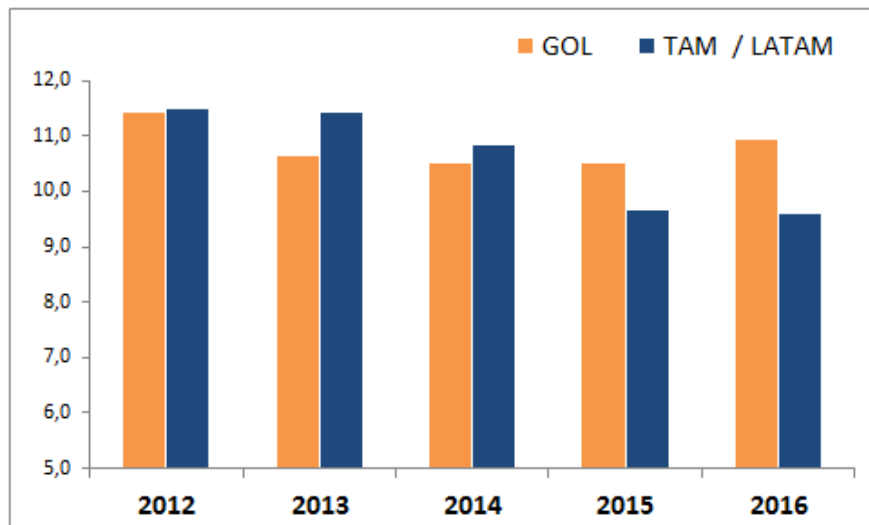
- Criação do e-ticket: eliminando o bilhete físico, que além de ser caro, era um incômodo para o passageiro;
- Forte investimento e olhar estratégico para as plataformas de venda *online*, despriorizando as vendas por meio de agências de viagem, que tinham um alto custo de comissão e incentivo;

- Desenvolvimento de tecnologias que garantiam menor dependência dos caros sistemas de distribuição (os famosos *GDS – Global Distribution System*);
- Em 2005 passou a utilizar os *winglets* em suas aeronaves Boeings 737-700, tecnologia aerodinâmica nas asas que proporciona melhor desempenho na operação e economia de combustível;
- Criação do *check-in online*, onde o passageiro poderia antecipar seu processo de embarque por meio de seu computador ou celular;
- Criação de um Programa de Fidelidade totalmente voltado para empresas. Chamado de *VoeBiz*, nele quem acumula os pontos é a pessoa jurídica e não a pessoa física como tradicionalmente os programas de relacionamento fazem.

Além das realizações acima, vale ainda destacar que, por ter uma frota única composta por aeronaves de mesmo modelo (Boeings 737-700 e 737-800), a empresa alcança uma maior eficiência em custo em relação à LATAM, seu principal competidor, conforme gráfico 7. Seu investimento em estrutura, treinamento e manutenção é padronizado, e isso garante maior sinergia e velocidade entre áreas e processos.

Além disso, outro indicador chama bastante a atenção em sua operação, que é justamente a utilização de suas aeronaves. Atualmente a GOL alcança um patamar de 11 horas voadas aeronave-dia, conforme Gráfico 22. A LATAM, que já chegou a ter essa eficiência, fechou o ano de 2016 com uma utilização de 9,6 horas voadas. Esse indicador é extremamente chave para qualquer empresa que busque redução dos custos e maior utilização de seus ativos com o objetivo de diluir os custos.

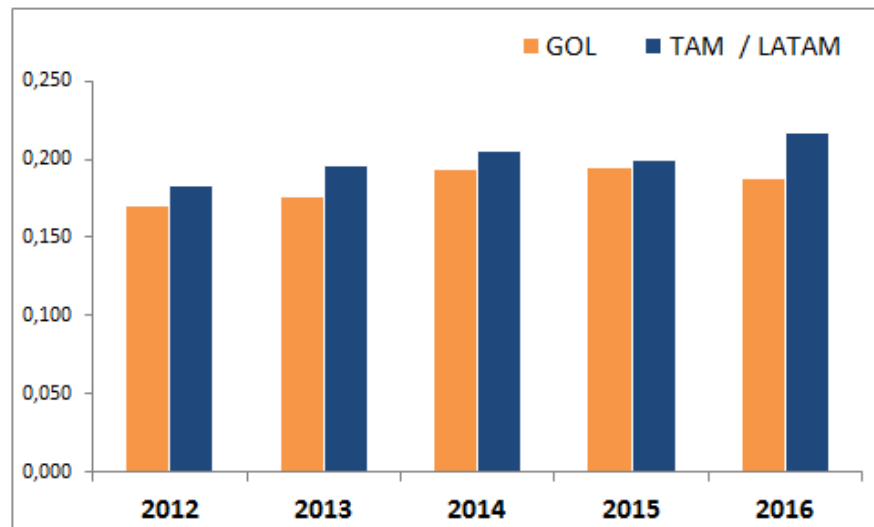
Gráfico 22 - Aproveitamento de Horas Voadas por Aeronave-Dia (GOL e LATAM)



Fonte: ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil ANAC (2017)

Diante disso, o reflexo positivo no nível de competitividade da GOL é bem favorável em relação às demais empresas aéreas. Um indicador que representa muito bem essa situação é o seu *CASK* (custo por assento quilômetro), um indicador extremamente relevante na indústria aérea. Conforme representado no Gráfico 23, em 2016 o *CASK* da GOL ficou 13% menor comparando com a LATAM. Sem dúvida, com este resultado a GOL atinge melhores resultados de margem, tem a capacidade de transferir maior valor aos seus clientes e consegue reduzir seus preços em caso de uma guerra tarifária.

Gráfico 23 - Custo Assento Quilômetro CASK (R\$/ASK) - (GOL E LATAM)



Fonte: ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil ANAC (2017)

Apesar de seu tamanho e trajetória, a GOL ainda apresenta grandes desafios. Ainda batalhando para sair de uma crise financeira que também abalou todas as companhias aéreas nacionais (e que continua a desafiar suas operações), a empresa hoje possui o menor valor de mercado entre as 3 maiores empresas que operam no país. Segundo dados do valor econômico, em uma reportagem de abril de 2017, seu valor de mercado era R\$ 3,43 bilhões, contra a Azul com um valor de R\$ 7,29 bilhões. Esses números comprovam que o tamanho de uma empresa não é o que dita seu valor de mercado. Mesmo sendo a atual líder, a GOL vale menos que a AZUL e a LATAM. Resultados mais sólidos, crescimentos consistentes e estratégia bem clara e definida devem ser algumas das respostas que o mercado vem buscando, e um dos motivos para o impacto em seu valor atual frente aos seus concorrentes.

Outro desafio e indicador que as empresas aéreas nacionais têm acompanhado de perto é justamente a quantidade de funcionários por aeronave. Atualmente, segundo dados da ABEAR (2017), as companhias aéreas nacionais atingiram um patamar de 122 funcionários por aeronave. Dadas as devidas particularidades do mercado nacional, é um importante desafio, já que as companhias aéreas americanas alcançam atualmente um patamar de 96 funcionários por aeronave, e buscar a melhor eficiência neste indicador é fundamental para garantia da competitividade.

Em resumo, analisando o mercado aéreo nacional, ainda não se registrou na história a atuação de uma companhia aérea com o posicionamento claro de uma *low cost*. Diversos ensaios foram feitos, inclusive com a companhia aérea Azul (criada em

2008), mas, na prática, essas empresas criavam serviços de diferenciação, investiam em comida e entretenimento de bordo (muitas vezes não cobrando por eles), mantinham seus programas de fidelidade fortes e não repassavam seu ganho de eficiência e custo aos passageiros. Muitas vezes suas estratégias de preços eram sempre guiadas pelos movimentos dos concorrentes e demandas do mercado, mais que uma estratégia de médio e longo prazo.

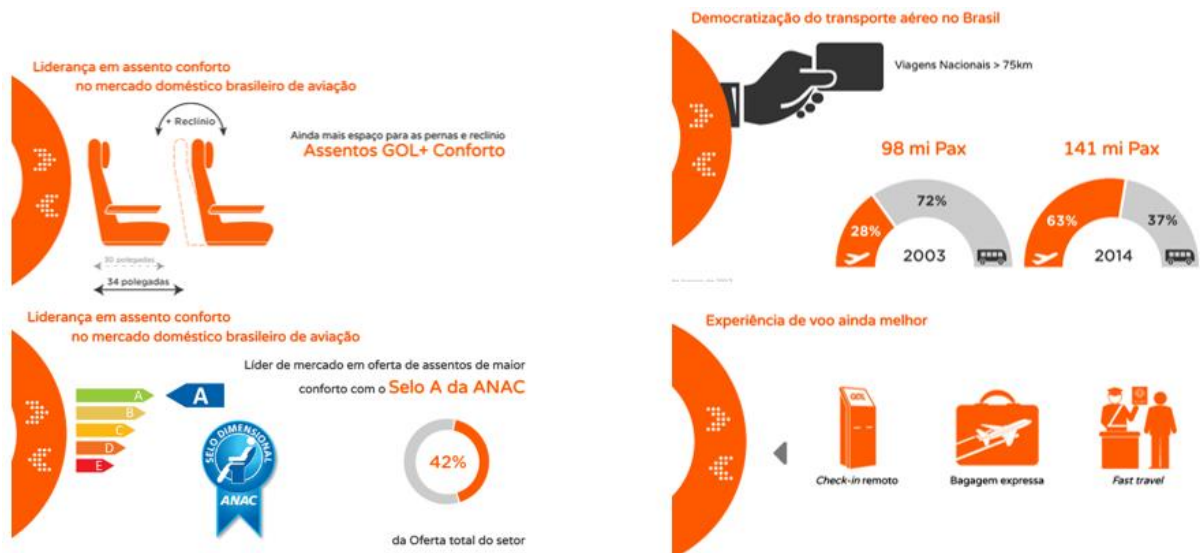
A partir desse cenário, cria-se uma reflexão para os próximos capítulos sobre uma possível e grande oportunidade de atuação em um segmento pouco explorado pelas companhias aéreas brasileiras. Um segmento de passageiros que queiram pagar a menor tarifa possível, abrindo mão dos serviços que não lhe interessam. Essa oportunidade pode-se traduzir também em uma ameaça às empresas tradicionais que já atuam aqui, pois seguramente existe o interesse de empresas que já possuem esse *know-how* querendo atuar em um dos maiores mercados aéreos mundiais e que, apesar da crise, ainda detém uma grande oportunidade de crescimento a longo prazo.

Por fim, destacam-se ainda alguns recentes movimentos das empresas aéreas nacionais (dentre as principais LATAM, Gol e Azul), adaptando seu formato de atuação no mercado doméstico e mirando uma operação mais eficiente. Muitas delas ainda negam o posicionamento verdadeiro como uma empresa de baixo custo. Neste ano de 2017, estas empresas, aproveitando as novas resoluções da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), e antecipando-se a qualquer entrada de um novo competidor, adotaram novos modelos de negócio e posicionamento, dentre os quais destacam-se:

- Cobrança do despacho da primeira mala;
- Suspensão da alimentação gratuita nas aeronaves e cobrança das comidas e bebidas (com perspectiva de melhora na qualidade e opção de alimentação);
- Maior clareza e entrega dos produtos e serviços atrelados às tarifas pagas;
- Forte utilização dos serviços de receitas adicionais (receitas *non-core*);
- Além disso, têm buscado internamente: redução máxima dos custos, busca de estruturas mais enxutas e funcionais, criação de *hubs* em regiões estratégicas e aumento da utilização dos ativos (aeronaves).

A comunicação institucional da companhia aérea GOL, representado na Figura 2, mostra a tentativa de correlacionar a escala, ou democratização do serviço aéreo desde sua entrada até o momento, com o conforto a bordo e uma “experiência do usuário” ainda melhor com modelo *self-service*. Nota-se não apenas nela, mas como nas demais companhias Azul, Latam e Avianca, o mesmo comportamento e interesse: todas querem aumentar cada vez mais a escala de passageiros e a capacidade, traduzindo em eficiência operacional e margem, conseqüentemente em preço, se avaliarmos os países com mercado maduro (Ex: EUA e Europa), com grande escala e competitividade.

Figura 2 – Comunicação da Gol Linhas Aéreas sobre seus principais serviços e realizações

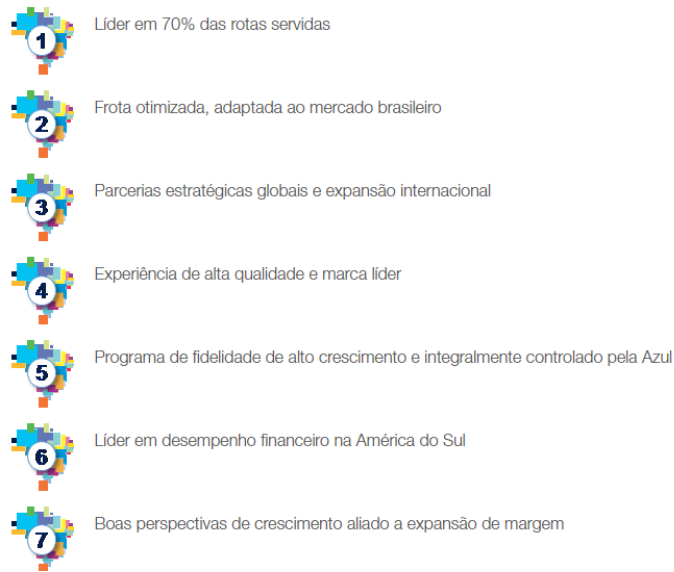


Fonte: Site Relação com Investidores - GOL, 2017

Naturalmente cada uma se posiciona de forma distinta, conforme a competitividade de sua malha e mercados que atuam. Ou seja, onde competem com mesma escala e capacidade tendem a possuir tarifas e horários bem competitivos, aproximando seus produtos à similaridade e, por isso, não entregando diferenciação, apesar de venderem ao mercado dessa forma. Quando em rotas ou mercados distintos, tomando como exemplo a comunicação da Azul na Figura 3 em aeroportos secundários, as empresas tendem a possuir tarifas e horários com mais margem e flexibilidade ou irregularidade em horários.



Figura 3 - Comunicação da Azul Linhas Aéreas sobre seus principais serviços e realizações



Fonte: Site AZUL Linhas Aéreas, 2017

Sendo assim, um elemento essencial para o sucesso de um modelo de negócio seria a percepção de valor, construída pelo posicionamento de marketing valendo-se da comunicação e projeção da marca. Tradicionalmente, ao buscar transmitir atributo de luxo e *status*, o posicionamento de marketing das companhias aéreas ainda tem viés e paradigmas de camadas de alto poder de compra.

Resta agora saber se o posicionamento atual, adotado pelas maiores companhias aéreas nacionais, incluindo LATAM, GOL e Azul, surtirá os efeitos desejados. Seguramente, a que melhor entrega a verdadeira proposta de valor, não só em suas comunicações e ações de marketing, atingirá novos patamares de rentabilidade e incremento no número de passageiros transportados.

## 5 ANÁLISE DO SETOR

### 5.1 O posicionamento de mercado e as estratégias competitivas dos principais competidores brasileiros

A estratégia competitiva envolve um posicionamento, um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Em consequência, um aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência. O objetivo desta análise é desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente possa vir a adotar [...] (PORTER, 1980, p. 49).

O cenário de constantes incertezas vem provocando alterações no tipo de gestão estratégica e profundas transformações organizacionais nas companhias aéreas brasileiras. O imprevisível como componente em crises sequenciais, embalado pelas instabilidades políticas e econômicas no Brasil nos últimos 5 anos, tornou a gestão das organizações um desafio por conta da justa impossibilidade de se prever com regular precisão e antecedência qual o próximo momento macroeconômico do país. Assim, qual seria o modelo de negócios mais adequado ao mercado? Como reagir com eficácia em relação à forte concorrência? A solução envolveria de forma única todas as organizações que possuem parte significativa de suas despesas operacionais em moeda estrangeira, em especial Dólar Americano, como no caso das companhias aéreas? Tem-se o cenário a seguir para construção da resposta.

Conforme dados fornecidos pelo Banco Central, a variação cambial da moeda nacional em relação à americana foi de 139%, indo de R\$1,80 em 2012 a R\$4,03 em 2016, com fortes flutuações neste intervalo<sup>1</sup>. Assim, as companhias são compulsoriamente levadas a adotar novas estratégias de mercado, não apenas em busca de sustentabilidade do negócio, mas também de um potencial de mercado, estimado pela ABEAR (Associação Brasileira das Empresas Aéreas) em 211 milhões de passageiros em 2020 e de 600 milhões de passageiros em 2034, segundo a SAC (Secretaria de Aviação Civil) da Presidência da República. Estabelecem-se então novos segmentos através de novos perfis de usuários, levando-se também a diferentes posicionamentos de mercado, e correção austera da capacidade ofertada, em busca da aplicação do equilíbrio e consolidação do melhor modelo de negócio. Em 2014, a Secretaria de Aviação Civil divulgou pesquisa até então inédita sobre o perfil

---

<sup>1</sup> Fonte: BACEN, 2017

do viajante brasileiro<sup>2</sup>. Dentre as diversas informações disponíveis, constatou-se que mais de 70% dos passageiros viajavam a lazer e menos de 30% a negócios ou estudos.

Quando se trata da gestão de um sistema complexo como uma empresa aérea, não se faz sem uma grande dose de planejamento formal. “Porém o planejamento formal pode impedir o pensamento estratégico” (MINTZBERG, 2006, p. 290). Segundo ainda os autores Derek Abell e Hammond, (2006, p. 295), a participação de mercado é um dos determinantes primários da lucratividade da empresa: caso outros fatores permaneçam iguais, as empresas com maior participação de mercado são mais lucrativas do que as concorrentes com menor participação.

Outro importante aspecto vivenciado pelas empresas brasileiras é a migração de mão de obra experiente, fundamental para o sucesso do negócio, especialmente para os mercados da Ásia e Oriente Médio. Embora não sejam informados oficialmente pelas empresas, sabe-se que os números foram superiores aos previstos em um *turnover* usual. Se, por um lado, essa emigração demonstra-se oportuna pela necessidade de readequações de oferta com reduções de malha, por outro traz perda significativa em capital intelectual e nos custos de formação de nova mão de obra. Ainda segundo Mintzberg (2006, p. 297-298), à medida que os trabalhadores repetem uma determinada tarefa de produção, tornam-se mais hábeis e descobrem melhorias e atalhos que aumentam sua eficiência coletiva. A especialização aumenta a proficiência do trabalhador em determinada tarefa. Em aviação, pode-se entender esta proficiência como menores custos operacionais.

Os 4 grandes *players* do mercado brasileiro estão descritos abaixo, com mais detalhes na Tabela 4. Levando em conta os indicadores de *market share*, o ASK (*Available Seats Kilometer*, assentos disponíveis a cada quilometro voado), sendo uma medida de capacidade, a RPK (*Revenue Passengers Kilometer*, receita por passageiro por cada quilometro voado), sendo a medida de demanda e LF (*Load Factor*), taxa de ocupação dos assentos disponíveis, são:

- LATAM Airlines Brasil - Surgiu de uma associação concretizada em 2012 entre a Brasileira TAM (fundada em 1976) e a Chilena LAN (fundada em 1929) ambas baseadas no perfil *Legacy Carriers*. As marcas referências em seus países dão origem a apenas uma única, LATAM Airlines, que faz parte

<sup>2</sup> Fonte: <http://www.aviacao.gov.br/obrasilquevoa/perfil-do-passageiro.php>

da LATAM Holdings, de capital aberto, com sede em Santiago do Chile. Vem posicionando-se no modelo *Low Cost Carrier* no mercado doméstico brasileiro, com forte foco em *ancillary revenue* (receitas não provenientes diretamente da venda do assento). Atende pequenas e médias cidades através de *code share* (parcerias com outras companhias). *Ground handling* (carregamento e descarregamento de malas, limpeza do interior das aeronaves, abastecimento de água para os *toilets*) próprio, *catering* terceirizado e *call center* (central de atendimento a passageiros) em fase de implementação da terceirização;

- AZUL Linhas Aéreas Brasileiras - Fundada em 2008 sob o conceito *Low Cost Carrier*, com recente abertura de capital. Dentre as 4, é a única a operar no Brasil com frota composta em sua maioria de aeronaves menores e turbo hélices, o que atende médias e pequenas cidades. É a companhia que possui maior número de destinos domésticos. O grande foco em *marketing* tem se concentrado em acesso a canais de televisão a bordo e na divulgação de ser uma empresa originalmente brasileira. Sua infraestrutura contempla atendimento terceirizado na inserção de sua marca em itens de *catering*, como batatas fritas, balas e biscoitos. Seu atendimento em *call center* é terceirizado;
- AVIANCA Brasil - Empresa hoje de capital aberto, fundada em 1998 como empresa de taxi aéreo com a marca *OceanAir*. Em 2002 passou a atuar no segmento de linhas aéreas regionais. Em 2004 seu controlador adquiriu, através do *Synergy Group*, a empresa colombiana Avianca, uma das mais antigas do mundo, passando a exercer a gestão através da *Avianca Holdings*. Em 2014 passou a adotar a marca Avianca Brasil, porém sem vínculo organizacional com a companhia Avianca Colômbia. Dentre as empresas atuantes no Brasil demonstra-se a menos agressiva na estratégia *Low Cost Carriers*, com serviço de *catering* (embarque de alimentação para passageiros e tripulantes) incluído no preço da passagem, internet a bordo e aeronaves com configuração de menor densidade de assentos, prezando por maior espaço para os passageiros. O *ground handling* (carregamento e descarregamento de malas, limpeza do interior das aeronaves, abastecimento de água para os banheiros) e *catering* (embarque de

alimentação para passageiros e tripulantes) são terceirizados, *call center* internalizado.

- GOL Linhas Aéreas Inteligentes - Empresa atualmente de capital aberto, fundada em 2001, foi a primeira companhia aérea brasileira concebida originalmente sob o conceito *Low Cost Carrier*. Adquiriu o controle da Varig em 2007 e da Webjet em 2012, absorvendo ambas. Após algum tempo em busca do melhor modelo para o segmento *LCC*, recentemente disponibilizou venda de acesso à internet a bordo. Possui uma frota padronizada de médio alcance. Atende a voos de longo curso, assim como de pequenas e médias cidades através de *code share* (parcerias com outras companhias). Utiliza-se da plena terceirização de serviços de *ground handling* e *catering*. De forma inversa, o *call center* (central de atendimento aos passageiros), inicialmente terceirizado, tem sido internalizado.

Tabela 4 - Perfil das maiores companhias aéreas que operam no Brasil

	* A	*B	*C	*D	*E	*F	*G
<b>GOL</b>	121/115	77,93%	<i>LCC</i>	67 (*56/11)	37,28%	36,25%	30.249
<b>LATAM BRASIL</b>	162/155	82,23%	<i>LCC</i> *	71 (*44/27)	34,11%	35,01%	28.671
<b>AZUL</b>	123/121	78,41%	<i>LCC</i>	107 (*100/7)	17,57%	17,19%	19.405
<b>AVIANCA BRASIL</b>	44/53	83,91%	<i>LCC</i>	24 (*21/3)	11,03%	11,55%	9.203

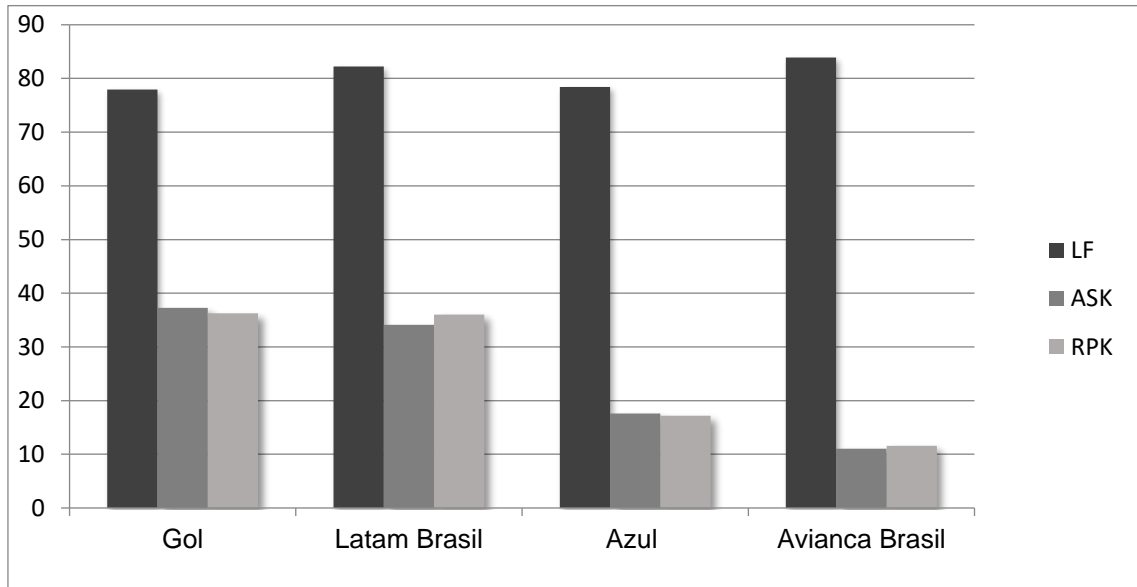
Fonte: *Fact Sheet* de relações com investidores nos sites das companhias aéreas, e no site da ABEAR (Associação Brasileira das Empresas Aéreas - 2016)

Onde:

- A - Frota em 2016 e previsão ao fim de 2017.
- B - LF (*Load Factor*), média de ocupação das aeronaves em 2016.
- C - Modelo de negócios adotado no transporte doméstico. (\* novo modelo).
- D - Destinos totais, (\*) doméstico e internacionais.
- E - *Market share* ASK total em 2016.
- F - *Market share* RPK total em 2016.

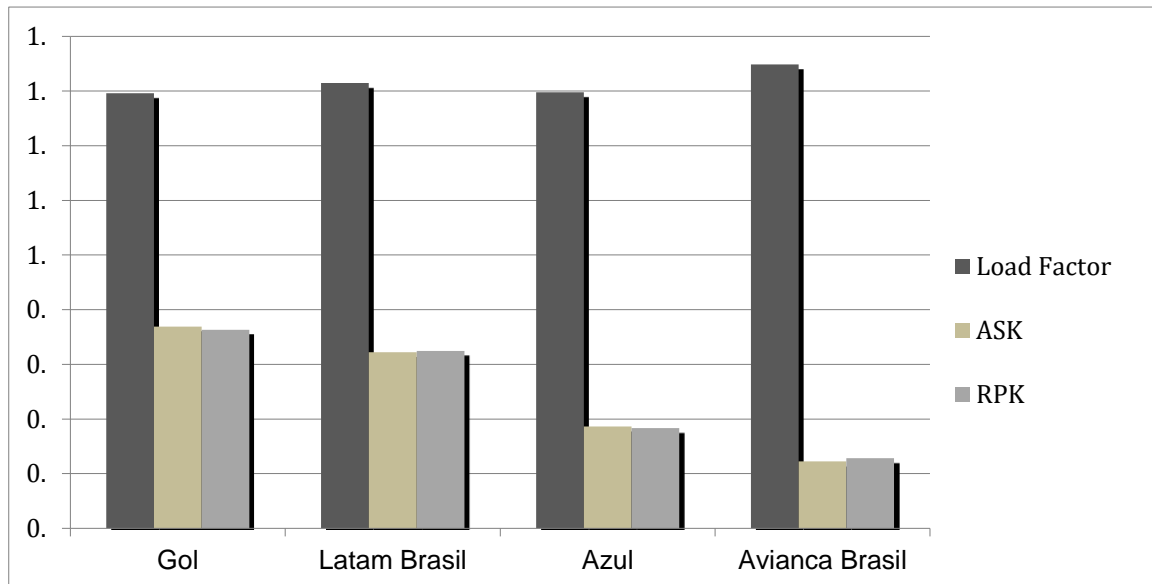
- G -Total de passageiros pagos transportados (milhões) em 2016.

Gráfico 24 - Comparativo % sobre LF (Load Factor) ASK e RSK em 2016



Fonte: ABEAR - Associação das Empresas Aéreas (2016)

Gráfico 25 - Comparativo sobre LF, ASK e RPK no primeiro semestre em 2017



Fonte: ABEAR - Associação das Empresas Aéreas (2017)

### 5.1.1 O Modelo de Negócios Low Cost Carrier (LCC)

O diretor geral e *CEO* da *IATA* (*International Air Transport Association*), Giovanni Bisignani, que representa 274 companhias aéreas em todo o globo (*IATA*, 2017) afirmou, em 2005, período em que o mercado de aviação mundial ainda sofria os efeitos da ação terrorista de 2001, que “toda linha aérea seria, a partir de então, uma linha aérea de custos menores. A pior crise financeira da história nos últimos 5 anos levaria a todas as companhias a buscar a eficiência em custos e operacionais se desejasse sobreviver”<sup>3</sup>. Portanto, estima-se que a essência do modelo de negócios baseado em *Low Cost* seja o principal modelo de negócios entre linhas aéreas domésticas regulares, possibilitando diferencial competitivo em preço entre as grandes companhias, incluindo a América do Sul e o Brasil.

Segundo a *IATA* algumas das seguintes características estão presentes neste modelo de negócios para companhias aéreas, em menor ou maior grau:

- Primariamente voos ponto a ponto;
- Voos de curta distância, algumas vezes operando em aeroportos secundários;
- Forte foco em passageiros sensíveis a baixas tarifas, geralmente viajantes a lazer;
- Classe única de serviços, sem programa de fidelização ou com muitas limitações para uso deste;
- Prática de tarifas baixas, com forte foco em competição de preços;
- Diferenciação tarifária baseada na ocupação da aeronave e/ou na antecedência da compra;
- Grande parte das reservas feitas através da internet;
- Intensa utilização diária das aeronaves com tempos muito curtos de *turn around* (tempo em solo destinado a desembarque e embarque de passageiros, cargas, reabastecimento e troca de tripulações);
- Composição da frota com apenas 1 ou no máximo 2 modelos diferentes de aeronave;
- Companhias com origem no setor privado;

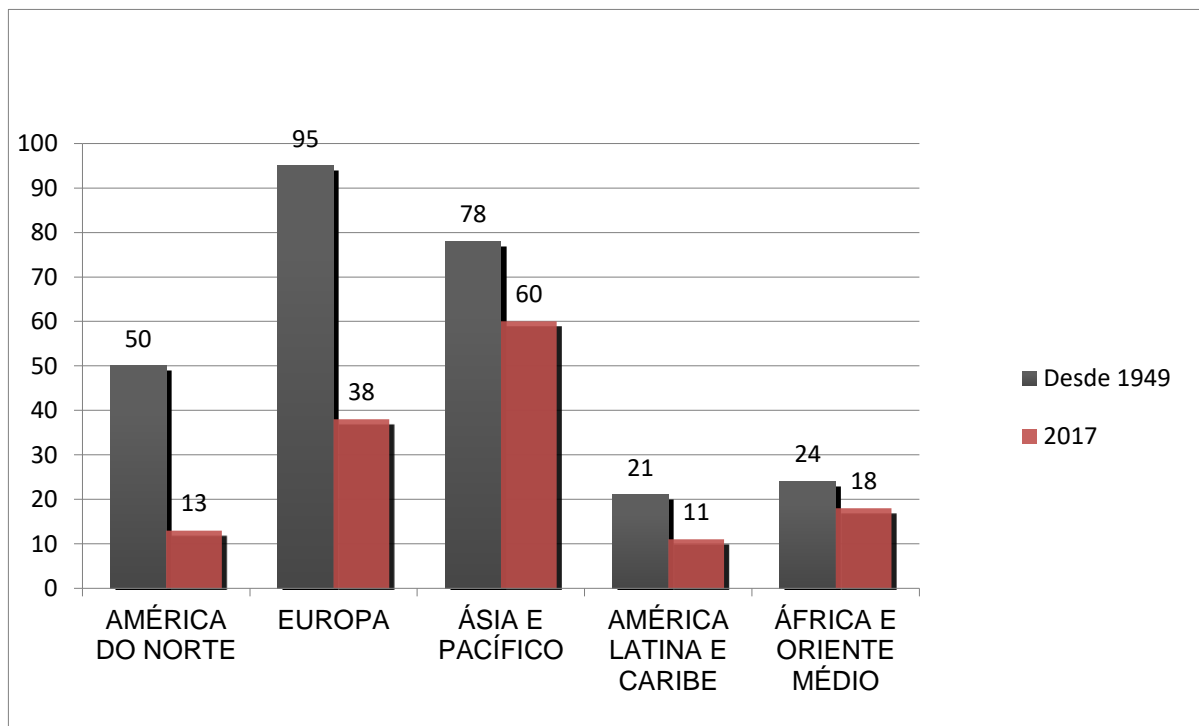
---

<sup>3</sup> BISIGNANI, Giovanni, Economics Briefing, 2005, p. 7.

- Estrutura administrativa gerencial simples, direta, de rápidas decisões e adoção prática da filosofia *LEAN* (Voltada para a eliminação contínua de desperdícios e a resolver problemas de maneira sistemática, com foco em enxugamento de processos).

De acordo com o documento *List of Low Cost Carriers (ICAO, 2017)* e segundo os critérios desta organização, até então haviam entrado em operação desde 1949, 268 *Low Cost Carriers* em todo o mundo, 61 destas já se encontram extintas ou fusionadas, e as demais distribuídas da seguinte maneira no Gráfico 26.

Gráfico 26 - Companhias Modelo LCC Por Regiões desde 1949 e em maio de 2017



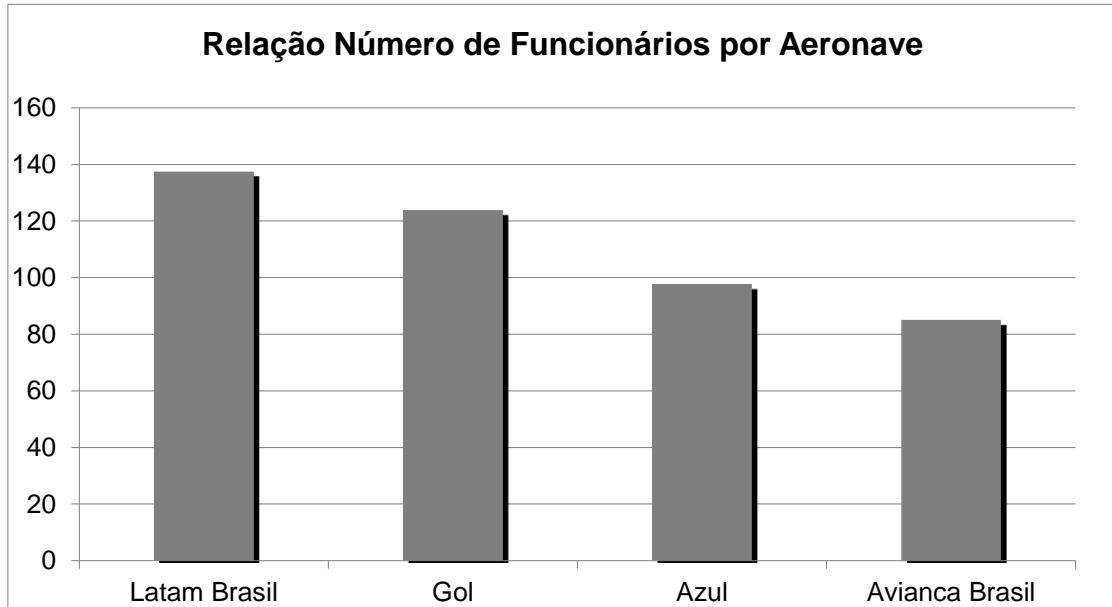
Fonte: ICAO - International Civil Aviation Authority (2017)

Dentre alguns dos indicadores utilizados no setor, temos a relação entre o número de funcionários por aeronave em operação na frota. Este, porém, deve ser utilizado com cuidado, pois deve-se comparar o perfil da frota de cada companhia, pois se esta utiliza-se de aeronaves maiores, tem naturalmente uma demanda de funcionários maior. Além disto, deve-se considerar o nível de terceirização adotado em serviços não relacionados diretamente ao voo. Em números aproximados, pois



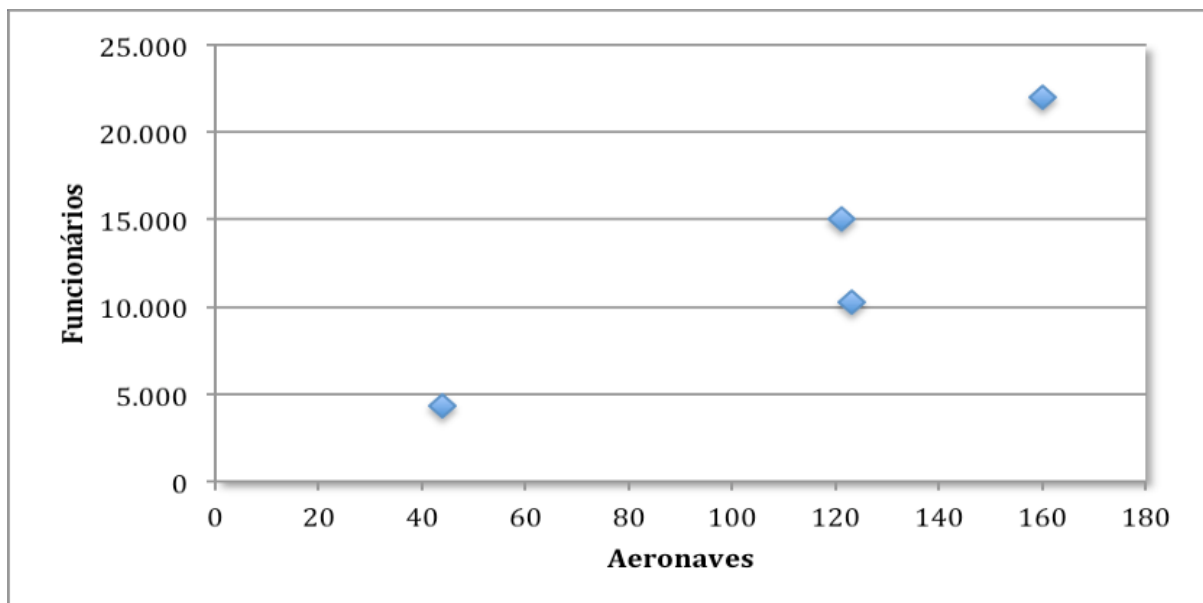
estes dados são tratados com confidencialidade estratégica pelas companhias, temos os seguintes indicadores (Gráficos 27 e 28):

Gráfico 27 - Relação entre número de funcionários por aeronaves na frota



FONTE: Site de relações com investidores e *Fact Sheets* - 2017

Gráfico 28 - Funcionários por aeronave em cada companhia



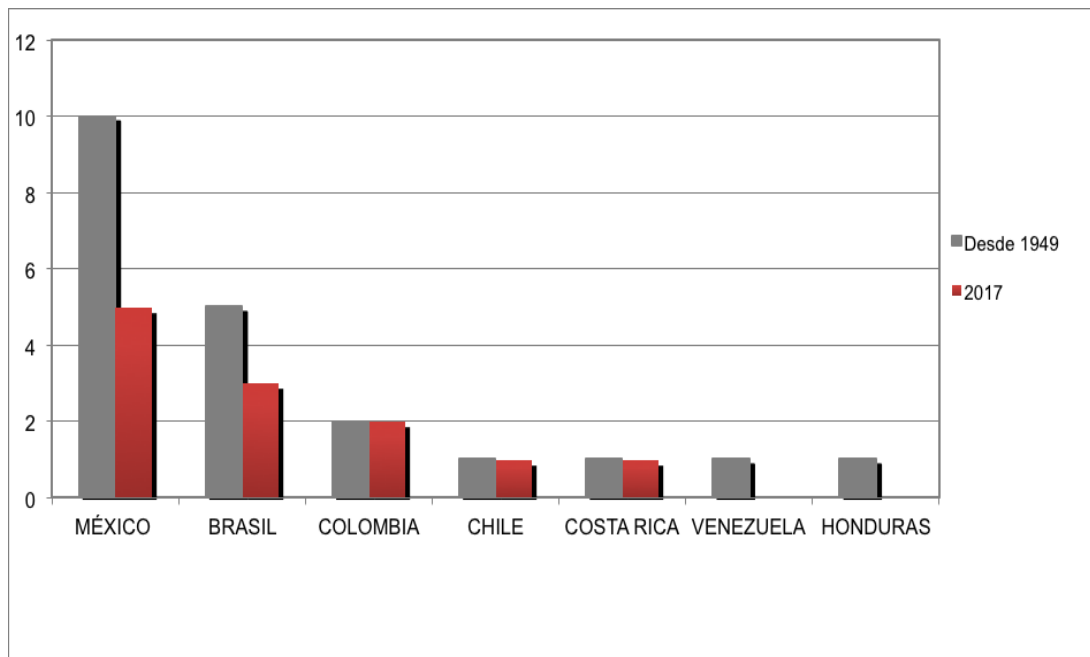
FONTE: Site de relações com investidores e *Fact Sheets* -2017

### 5.1.2 O Mercado Latino Americano de Aviação Doméstica Voltado ao Modelo LCC

Dentre as 21 companhias que já operaram na América Latina e Caribe, apenas 12 permanecem ativas. Considera-se que Honduras e Venezuela não possuem mais companhia aérea com este perfil. A variação e distribuição entre os principais países está representada no gráfico 29. Destaca-se que, entre os dados apresentados, a ICAO optou por incluir na lista companhias que encerraram suas operações, considerando o total de companhias existentes até 2017.

Outro modelo incluído na lista são as companhias *ULCC (Ultra Low Cost Carrier)*, que se utilizam deste modelo de negócios de maneira mais agressiva, com forte foco na redução de custos operacionais em detrimento da qualidade dos serviços (ANAC, 2017). Obviamente as *Legacy Carriers*, companhias que não se utilizam ou se enquadram neste modelo de negócios, também não foram contabilizadas.

Gráfico 29 - Distribuição de LCCs por países na AL e Caribe desde 1949 e em maio de 2017



Fonte: ICAO - International Civil Aviation Authority (2017)

Especificamente no mercado brasileiro, atuaram desde o surgimento do modelo neste perfil até o presente apenas 5 companhias aéreas de maior operação, sendo elas: Azul Linhas Aéreas, Gol Linhas Aéreas, Avianca Linhas Aéreas, BRA (Brasil

Rodo Aéreo) Linhas Aéreas e Webjet Linhas Aéreas. Estas 2 últimas encerraram suas operações em 2007 e 2012, respectivamente. Observa-se também recente troca de estratégias de mercado por duas competidoras no mercado brasileiro, uma ingressando e outra abandonando a estratégia do segmento, não modificando assim o número de concorrentes *LCC*.

### 5.1.3 O Cenário Competitivo no Brasil

“[...] O governo em todos os níveis, precisa ser reconhecido como uma influência potencial em muitos, senão em todos os aspectos da estrutura da indústria, tanto direta quanto indiretamente”. (PORTER, 1980, pág. 30)

A complexidade das operações no mercado doméstico do Brasil, país de dimensões continentais, envolve diversos desafios. Dentre estes, os persistentes gargalos de uma infraestrutura aeroportuária ainda muito deficiente e o preço do combustível, principal insumo do setor. O combustível QAV (querosene de aviação), especificamente do tipo *JET A1* (tipo de querosene mais utilizado em todo o mundo, que cumpre especificações para uso em motores a jato, contendo aditivos anticongelantes e fungicidas), é responsável por cerca de 40% dos custos de uma companhia e atrelado à variação cambial do preço do barril de petróleo<sup>4</sup>. Elenca-se também a alíquota de cobrança de impostos sobre o querosene de aviação, ICMS, que varia no país de 3% a 25%, e algumas vezes em um mesmo estado, de 7% a 25%, como no Maranhão, por exemplo, baseando-se em dados da CAE - Comissão de Assuntos Econômicos do Senado. Por fim, destaca-se a extensa tarifação aeroportuária doméstica composta por tarifas de embarque, única a ser paga pelo passageiro, de conexão, de pouso, permanência, utilização dos auxílios a navegação e do ATAERO (Adicional de Tarifa Aeroportuária), criado com a proposta de utilização de parte dos recursos para o fomento do turismo, agregado recentemente se somando às demais tarifas.

Destaca-se ainda a limitação da participação de capital estrangeiro na composição acionária das empresas aéreas, tornando-se também um importante fator de perda de competitividade, indo de encontro a um acordo já em vigor para estabelecimento de uma política de céus abertos (*open skies*) com os EUA,

---

<sup>4</sup> Fonte: ABEAR, 2016. [www.abear.com.br](http://www.abear.com.br)

progressivamente implantado entre 2008 e 2015, visando proporcionar maior concorrência, melhores serviços e redução de tarifas, acordando individualmente as 9 Liberdades do Ar<sup>5</sup>, assim relacionadas na Tabela 5.

Tabela 5 - As Nove Liberdades do Ar

1ª Liberdade	Direito de sobrevoar outro território.
2ª Liberdade	Direito de efetuar pouso técnico para fins de abastecimento e manutenção.
3ª Liberdade	Direito de desembarcar passageiros e cargas em outro território.
4ª Liberdade	Direito de trazer passageiros e cargas não originados no país de matrícula da aeronave.
5ª Liberdade	Direito de desembarcar e trazer de volta passageiros e cargas de um terceiro país.
6ª Liberdade	Direito de transportar passageiros e cargas através do país de matrícula da aeronave, de um terceiro estado (país aquém) e o território.
7ª Liberdade	Direito de transportar passageiros e cargas entre o território de outro estado contratante e o território de um terceiro estado, sem continuar o serviço para o país de matrícula da aeronave.
8ª Liberdade	Direito de transportar passageiros e cargas entre dois pontos de outro estado contratante, no âmbito de um serviço aéreo destinado ou originado no país de matrícula da aeronave.
9ª Liberdade	Direito de transportar passageiros e cargas entre dois pontos de outro estado contratante, sem continuar os serviços para o país de origem de matrícula da aeronave.

Fonte: adaptado pelos autores (2017)

Este acordo internacional de tráfego aéreo de passageiros e mercadorias, negociado diretamente entre os países signatários da *ICAO (International Civil Aviation Authority)*, tem foco no desenvolvimento da indústria do transporte aéreo entre estes países. Entre as cláusulas mais polêmicas está a autorização de cabotagem (8ª liberdade) e a cabotagem pura (9ª liberdade) para companhias de outro estado contratante.

Outro destaque representativo na contribuição para elevação dos custos e da complexidade da operação são alguns termos das relações de consumo com o passageiro. Nos Estados Unidos e no continente Europeu, as ações contingenciais com passageiros têm aspectos menos abrangentes, especialmente considerando-se

<sup>5</sup> Fonte: PAIVA, Carlos, Revista Brasileira de Direito Aeronáutico e Espacial, Dez. 2008, pág. 11

os fatores meteorológicos como causa. No Brasil, por exemplo, em eventuais casos de atraso ou cancelamento de voos, independente do motivo, as companhias são obrigadas por normas da agência reguladora a prestar determinados níveis de assistência ao passageiro. Estes níveis de assistência variam desde uma simples ligação telefônica ou acesso à internet, no caso de atraso de até 1 hora, ao fornecimento de refeições, hotel, transportes e reembarque no caso de atrasos superiores a 4 horas (ANAC, 2017).

De conhecimento comum, o segmento de transporte aéreo na América do Sul, especificamente o brasileiro, é um mercado com demanda potencial significativa a ser explorada. Segundo o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), estima-se que deverá haver, entre 2013 e 2030, forte crescimento na demanda do transporte aéreo na América Latina. Os fabricantes de aeronaves *Boeing* (Americana) e *Airbus* (Europeia) estimam um crescimento de 6,9% e 6% ao ano, respectivamente (Secretaria de Aviação Civil, 2014)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, 2014

## **6 O CONSUMIDOR BRASILEIRO**

Nosso entendimento do comportamento do consumidor e da capacidade das atividades de marketing de influenciá-lo apoia-se no conhecimento dos modos como os consumidores escolhem ... o processo decisório em si, as diferenças no nível de envolvimento do consumidor que cerca e modela o processo decisório e as diferenças no estilo do processo decisório (BAKER, 2005, p.101).

Nesta etapa do estudo serão discutidos dados e pesquisas a fim de provocar algumas reflexões sobre o estágio atual do país sobre a ótica do consumo. As informações aqui apresentadas serão de fundamental importância para o completo entendimento das características que influenciam o comportamento de compra do consumidor brasileiro. E, a partir deste capítulo, serão extraídas as bases para as possibilidades de posicionamento e estratégias das companhias aéreas nacionais, entendendo se o modelo de baixo custo é algo que realmente adere ao comportamento de consumo brasileiro. Portanto, aliado aos capítulos anteriores de bases conceituais, essa etapa é de extrema importância para as orientações e recomendações desse Projeto.

Não serão realizadas análises históricas sobre como esse processo de evolução ocorreu, mas, sim, um recorte e uma análise do estágio atual em que se encontra o hábito de consumo no Brasil, assim como suas perspectivas para os próximos anos.

### **6.1 O Comportamento de consumo do brasileiro**

De forma geral, os hábitos e comportamentos de consumo variam na linha tempo. Mesmo que algumas características permaneçam imutáveis, por serem parte da cultura local de um país ou região, a forma como bens ou serviços são consumidos muda significativamente com o passar dos anos.

Diversos fatores são responsáveis por essa evolução no padrão de compra dos consumidores, dentre os quais destaca-se o nível de educação ou maturidade das pessoas; o ambiente político-econômico positivo ou negativo; aspectos sociais; as necessidades emergenciais; regulação; e tecnologia e inovação. A ampla consciência destes fatores possibilita às empresas uma evolução que pode ser traduzida em vantagem competitiva, umas mais outras menos.

Concentrando os olhares sobre a perspectiva Brasil, dois fatores principais têm chamado mais a atenção no que tange o comportamento de consumo. São eles o “empoderamento” do cliente e o ambiente econômico.

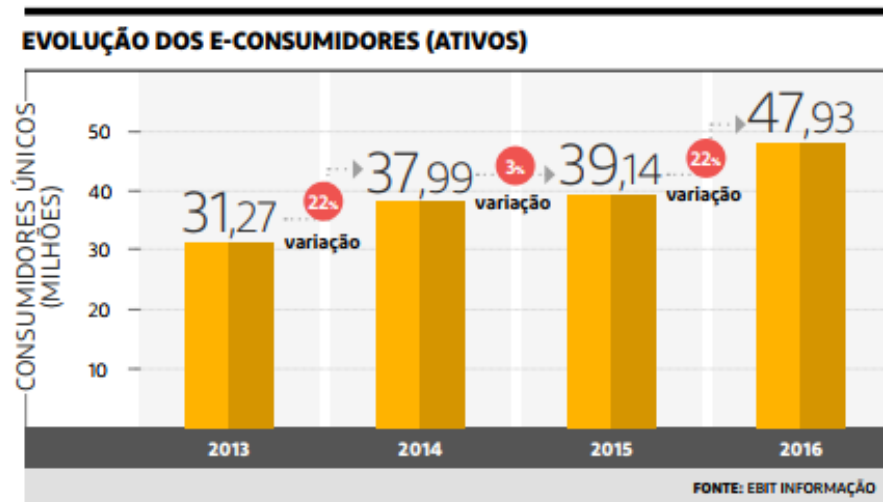
Pode-se dizer que o “empoderamento do cliente” é alcançado pelo maior alcance e utilização da tecnologia. Isso porque, com as inovações digitais ou ferramentas de *e-commerce*, o consumidor pode:

- Buscar a melhor oferta dentre as lojas físicas ou virtuais;
- Ter maior velocidade e agilidade no processo de compra;
- Buscar a loja mais próxima de sua residência;
- Comprar de forma remota em qualquer lugar que esteja, aproveitando ofertas e promoções;
- Acompanhar seus pedidos realizados e saber o *status* de sua entrega;
- Cancelar ou alterar seus produtos, antes mesmo que eles cheguem em sua residência;
- Avaliar ou verificar os comentários sobre determinado produto ou serviço antes de consumir;
- Saber mais sobre determinado produto ou serviço – muitas mais até que o próprio vendedor;
- Conseqüente, redução de preços por conta do forte ambiente competitivo e facilidade na comparação de preços.

Essas vantagens asseguram ao consumidor boa parte do controle e poder de decisão no processo de compra. Ele tem de forma fácil qualquer informação que seja decisiva para a escolha de um produto ou serviço. E, claro, da empresa em questão.

O resultado disso é comprovado por diversos indicadores que mostram o consistente crescimento e preferência do consumidor brasileiro na busca por plataformas de compras digitais. O canal do *e-commerce* cresce de forma exponencial, apesar da crise econômica. Conforme ilustrado no gráfico 30, o número de consumidores únicos (ou seja, são considerados aqui cada CPF e não sua recorrência de transação) que compraram no ambiente virtual no ano de 2016, cresceu 22% em relação ao ano anterior, atingindo um total de 48 milhões de pessoas. O número é tão significativo que é o mesmo que dizer que um quarto da população brasileira já realizou alguma transação *online*.

Gráfico 30 - Evolução dos E-Consumidores (Ativos)

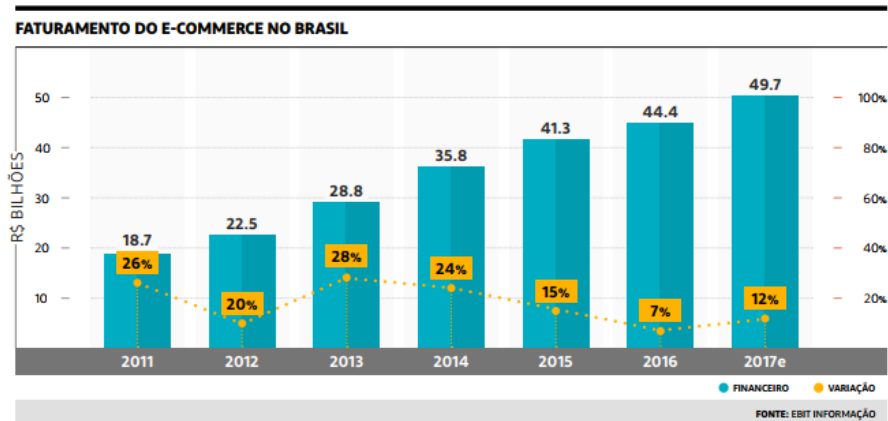


Fonte: EBIT (2017)

Assim como o indicador de consumidores ativos, a receita gerada nos ambientes virtuais reforça o potencial do segmento. Conforme dados do próprio EBIT (2017), a receita estimada para o ano de 2017 é de R\$ 49,7 bilhões, um crescimento de 12% sobre o ano anterior. Nota-se no gráfico 31 um crescimento constante no volume de receita, inclusive nos períodos mais profundos da crise econômica no país.



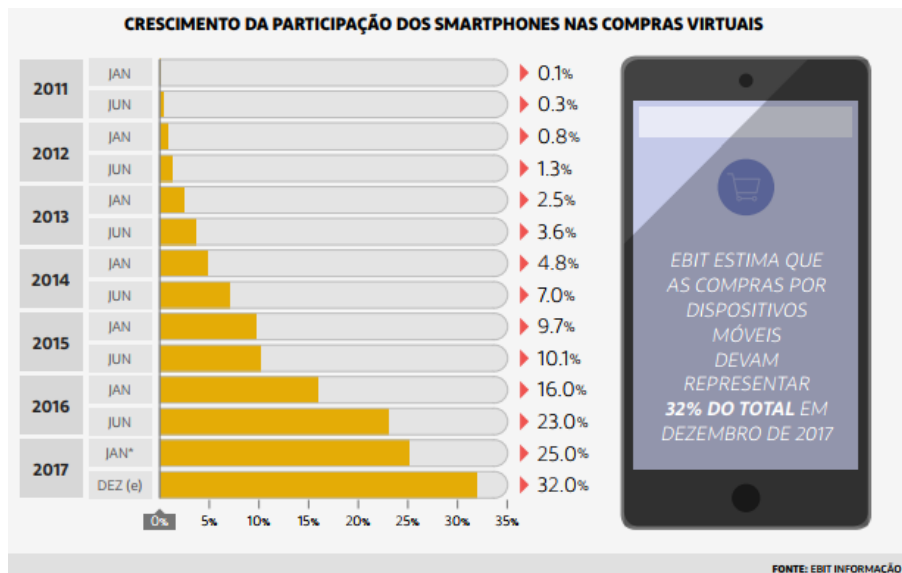
Gráfico 31 - Faturamento do E-commerce no Brasil



Fonte: EBIT (2017)

Outro fator que contribui para esse desempenho é a popularização do uso de dispositivos móveis. Em 2016, cerca de 21,5% das compras virtuais foram feitas por meio de *smartphones* ou *tablets*, e 78,5% das compras foram por notebook ou computador (*desktops*). A popularização, facilidade, velocidade, e compra por impulso do canal *mobile* seguramente estão por trás também deste crescimento.

Gráfico 32 - Participação dos Smartphones nas compras virtuais



Fonte: EBIT (2017)

O Brasil terminou 2016 com 168 milhões de *smartphones* em uso, e terminará 2017 com um *smartphone* para cada habitante no país (FGV, 2017). Ao analisar o comportamento do consumidor brasileiro de baixa renda, conclui-se que 42% dos

smartphones estão com as Classes C, D e E (NILSEN, 2014 apud SILVA, LARUCCIA, MARTYNIUK, 2015).

O *smartphone* conectou quase todos os consumidores de qualquer parte do país a oportunidades em plataforma eletrônica no Brasil e no exterior. O grupo pertencente às classes C, D e E representam 64% da população brasileira, que nos últimos 10 anos auferiu crescimento de 91,2% em sua renda (IPEA, 2012 apud SILVA, LARUCCIA, MARTYNIUK, 2015).

A elevação da renda provocou acesso à tecnologia e à internet e, em consequência, ao acesso ao comércio eletrônico e à comparação de preços. A competição deixa de ser local e passa a ser global. Embora a vinda da crise econômica nos últimos três anos tenha provocado refluxo na renda de parte desse grupo, é bastante elevado o número de consumidores dos segmentos C, D e E. Passa a ser estratégico conjugar preço com produtos e serviços compatíveis com hábitos e poder de compra da baixa renda brasileira.

Apesar dessa onda de evolução e crescimento no mundo digital, existem fatores que ainda impactam o crescimento mais consistente do mercado de *e-commerce*. O receio que os brasileiros ainda têm sobre o tema de fraudes (que é uma realidade), infraestrutura de Internet no Brasil, e, claro, a atenção e “olho no olho” dado ao atendimento presencial tendem a ser contrários ao desenvolvimento das iniciativas para um comportamento mais “digitalizado” do brasileiro. Ainda assim o potencial de mercado é enorme, e mesmo com todos estes impeditivos, apresenta ano a ano crescimentos consistentes nas transações *online*. Por fim, vale ainda reforçar a grande quantidade de esforços das empresas em atender os diferentes tipos de públicos, ou seja, desde aquele que já vive uma experiência e comportamento 100% digital até mesmo aquele que não têm nenhuma familiaridade com a internet.

As organizações precisam estar preparadas para atender o cliente que busca e compra uma passagem aérea na internet, ou aquele cliente que simplesmente busca um destino em sites de turismo e se direciona a uma loja física para receber orientações e talvez comprar. Ou seja, o desafio aqui é unir de forma harmoniosa o mundo *online* e *offline*, atendendo os diferentes tipos de perfis de clientes e entregando a melhor experiência a eles.

Muitas organizações destacam-se por serem as precursoras das mudanças no hábito dos consumidores, lançando produtos ou adaptando a forma de se comunicar com o mercado; são poucas as empresas, mas estas instituições são capazes de

acelerar o processo de mudança, mesmo sem ainda ter muito claro o que seus consumidores realmente querem. Um bom exemplo disso foi a criação do primeiro modelo de Iphone pela Apple, unindo pela primeira vez o sucesso do Ipod (tocador de músicas de forma digital) com um telefone celular inteligente, que reunia, inclusive, funções de um computador. Com simplicidade e design, a Apple provocou uma necessidade de consumo deste produto ao redor do planeta.

Outro excelente exemplo da forma como as empresas podem e têm papel fundamental na mudança do comportamento do consumidor é o Google. Uma empresa que reúne um modelo de negócio que vai muito além de uma simples página de pesquisa disponível aos usuários da Internet. De acordo com uma reportagem da E-Commerce News (2017), em uma pesquisa realizada pela empresa de tecnologia VTEX, os buscadores atualmente representam 49% do tráfego das lojas virtuais no mundo. Isso quer dizer que, antes de qualquer passo de compra em uma loja virtual, os clientes acessam um portal como o Google (hoje, líder no segmento) para se certificar de que estão fazendo a melhor escolha em preço, avaliação do produto ou local de compra. Com isso, observa-se que, no processo de compra, muitos consumidores, mesmo sabendo que irão comprar em determinada empresa, passam pelo Google como porta de entrada ao site que querem acessar. Isso é ainda mais curioso, pois atualmente o Google é a “janela” de entrada para qualquer tipo de conteúdo ou serviço que se busque na internet.

As inovações tecnológicas estabelecem novos desafios para as marcas na comunicação com os consumidores. A consolidação do vídeo como plataforma de comunicação e transmissões ao vivo foram possibilitadas pelo aumento das velocidades de conexão e avanços nos aparelhos móveis (ELIFE, 2017).

Para 2017 e até o final da década foram identificadas 5 tendências no monitoramento da marca para o consumidor: i) menos *content marketing*, mais causas nas *timelines* corporativas, com posturas e inclusão das minorias e sendo socialmente responsáveis; ii) micro influenciadores [consumidores com até 1.000 seguidores] irão dominar a comunicação; iii) realidade virtual chegará às campanhas; iv) falaremos com robôs; e v) o monitoramento ganhará novo foco em negócios e será mais vertical, olhando inclusive para quem se quer escutar nas mídias sociais (ELIFE, 2017).

Por trás de todo este movimento que ganha cada vez mais importância, existem grandes preocupações e também, porque não, oportunidades. Isso será abordado no capítulo de recomendações e conclusão, mas faz-se de imediato uma reflexão sobre

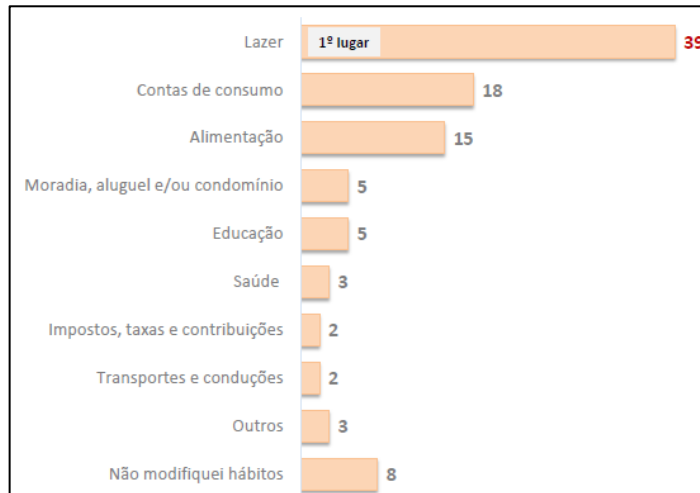
as exigências e caminhos que a tecnologia impõe. Consumidores têm maior poder de decisão sobre onde, quando, como e o quanto querem pagar. Escolhem por qual canal ou meio de mídia querem ser impactados. Muitos desses clientes não assistem mais a televisão tradicional e acessam apenas plataformas como *YouTube* ou *Netflix*. São consumidores conectados 24 horas por dia e que em algumas vezes chegam a possuir quatro telas de interação (considerando um *notebook*, um *smartphone*, uma TV e um *tablet*). O desafio de entender e conquistar a atenção deste consumidor é, na mesma medida, seguramente o de oportunidades.

Segundo uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, em 2014, com 5.000 consumidores que tinham alguma experiência de viagem nos últimos seis meses, pela empresa de tecnologia Google em parceria com o instituto Ipsos MediaCT, com o objetivo de compreender o papel da Internet na tomada de decisão relacionada a viagens, comprovou-se que 65% dos consumidores realizavam pesquisas na Internet antes de decidir para onde ou como viajar. Seguramente, talvez não na mesma proporção, mas este comportamento se reflita no Brasil, dada a massificação da utilização da Internet.

Ainda segundo este mesmo estudo, comprovou-se que indicações de amigos têm papel fundamental, e ainda outra parte dos viajantes responderam que foram inspirados para realizar sua viagem por meio de vídeos ou canais no YouTube. Ou seja, com esses dados reforça-se a importância da tecnologia no processo de decisão de compra ou consumo de viagem.

Outro importante aspecto que deve ser considerado sobre o estágio atual do comportamento de compra do brasileiro é justamente afetado pelo período de crise econômica e política no qual o país tem passado nos últimos anos. Seguramente, o Brasil ainda é um país de oportunidades e com um enorme mercado, porém essa retomada não será simples. Diversos gargalos de infraestrutura, desemprego, corrupção, legislação e outras reformas farão com que o país demore para retomar o crescimento sustentável. Por isso a importância de estabelecer estratégias que atendam às características de consumo a cada momento de curto, médio e longo prazo. O gráfico 33 evidencia o desafio das corporações em ainda fazerem parte do “bolso” do seu consumidor, onde ele passa a fazer escolhas e reduzir alguns tipos de gastos.

Gráfico 33 - Tipo de despesa que mais reduziu no orçamento doméstico



Fonte: BOAVISTA (2016)

Todos estes efeitos certamente são considerados por empresas que buscam entender melhor o comportamento do seu público-alvo e, claro, garantir sua própria sustentabilidade. E, dentro desse processo de consumo e escolha, muitos clientes passam a avaliar:

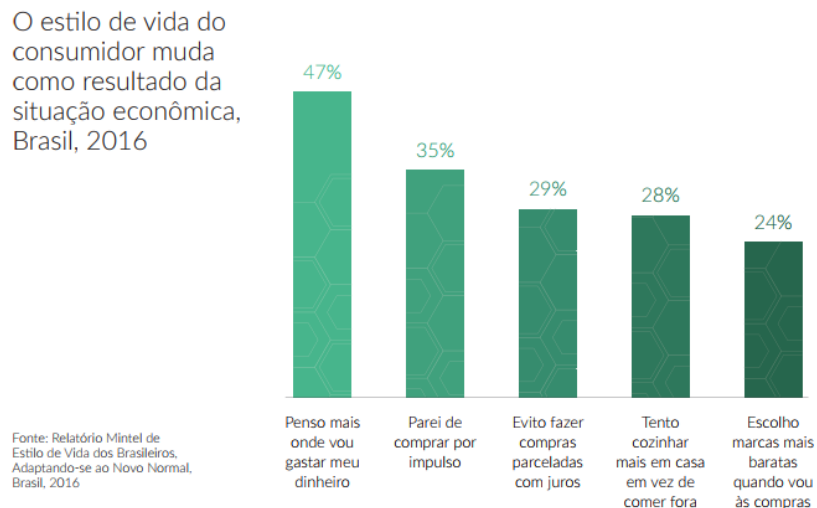
- Descontinuação da compra de determinado produto ou serviço;
- Migração para produtos ou marcas mais baratas;
- Buscam por mais ofertas – maior sensibilidade a preço;
- Utilizam-se de canais de venda mais baratos (ex. Atacados, Sites, Feiras etc.);
- Compram em menor volume;
- Reduzem a frequência de compra;
- Buscam empresas que tenham algum Programa de Relacionamento e Benefícios (Fidelidade).

A pesquisa da MINTEL reforça o comportamento citado acima, em que os brasileiros mais conscientes sobre o dinheiro buscam melhores ofertas numa tentativa de obter um melhor custo-benefício. Por exemplo, 47% dos brasileiros estão analisando melhor a escolha de seus gastos, e 35% diminuíram as compras por impulso (MINTEL, 2016).

Marcas dispostas a atingir ou a ampliar para novos territórios, segmentos ou nichos terão que, genuinamente, “oferecer um novo benefício, o que gerará um impacto positivo nas vendas a longo prazo” (MINTEL, 2016).

A trajetória do consumidor brasileiro em 2016 foi caracterizada por um cliente mais “empoderado”, ciente de suas escolhas, porém, com pressão no bolso. A análise da pesquisa Nielsen, divulgada pela APAS Show em São Paulo, defende que a troca por marcas mais baratas dentro dos supermercados foi o último passo adotado pelo brasileiro para driblar esse cenário desafiador (APAS, 2017). Dados de consumo nos supermercados indicam as principais características de comportamento percebidas em 2016, conforme gráfico 34.

Gráfico 34 - Mudança no comportamento de compra como resultado da situação econômica do Brasil



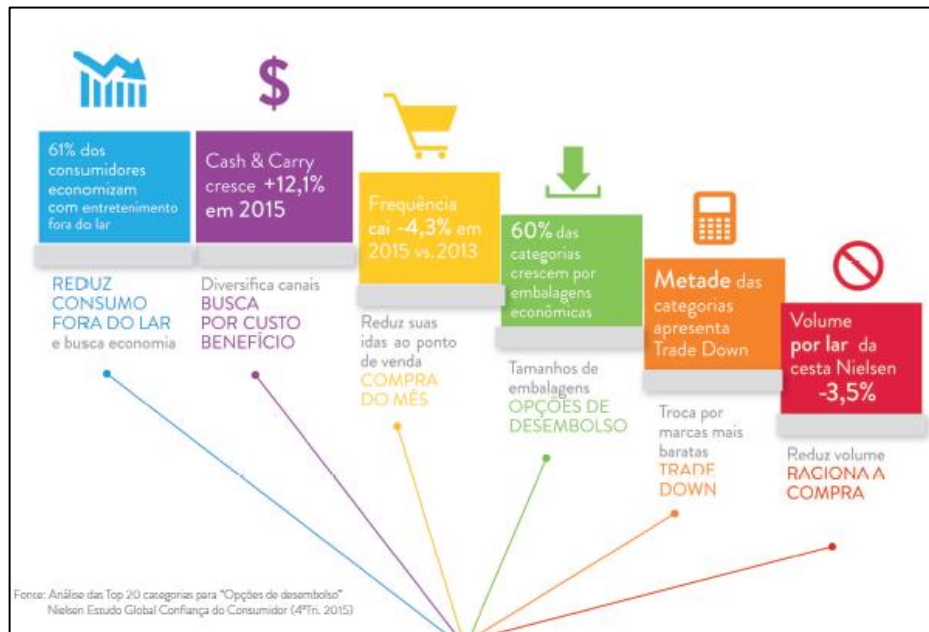
Fonte: Relatório MINTEL de Estilo de Vida dos Brasileiros (2016).

42% dos entrevistados migraram para marcas mais baratas; 22% reduziram o gasto no supermercado e consumiram menos, mas sem trocar marcas; 7% retraíram a alimentação fora do lar ou lazer; enquanto que 5% diminuíram gasto com vestuário e bens duráveis. “O lado positivo é que antes de trocar de marca, 58% buscam outras medidas para economizar, sem impactar na lealdade, e 18% afirmam que não mudou hábitos ou cortaram gastos (NIELSEN, 2017 apud APAS, 2017).

Um estudo realizado pela Nilsen (2016) sobre os efeitos da crise no comportamento do consumo no Brasil reflete que existe uma tendência de as pessoas fazerem escolhas para manterem o patamar do bem conquistado. Ou seja, na prática, este consumidor irá, de todas as formas, buscar alternativas de consumo mais baratas

que gerem, na medida do possível, o mesmo bem-estar antes conquistado. O gráfico 35 demonstra justamente essas escolhas e principais atitudes nestes momentos.

Gráfico 35 - Mapa da Racionalização do Consumo



Fonte: NIELSEN (2016)

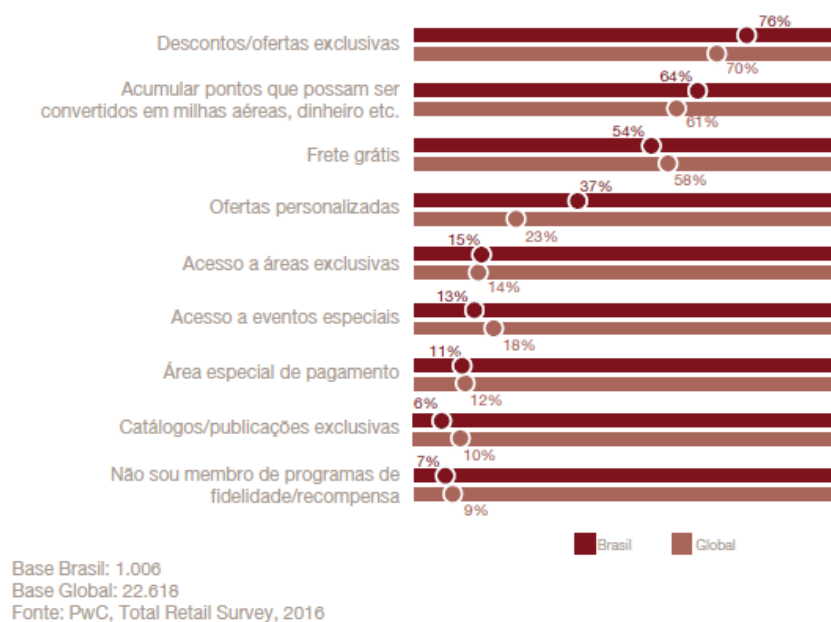
A pesquisa da Nielsen indica 5 fatores decisivos: i) Preço é fator fundamental (consumidor compara mais os preços no ponto de vendas); ii) Missão de Compra (otimização do orçamento determina escolha e papel dos canais, o que o consumidor vem buscar em cada canal); iii) Lealdade (consumidor está disposto a trocar de marca, então, encante-o com excelência, mídia e inovação); iv) *Millennials* (não abrem mão do que gostam, oferecer portfólio e campanhas digitais com suas preferências); v) *E-commerce* (brasileiros já têm cultura de *e-commerce*, então, supere barreiras para sair na frente nesse canal de vendas).

Outro importante aspecto a destacar e que vem ganhando força no mercado nacional e, principalmente, impulsionado pelo mercado de crédito são os programas de recompensa. Muitas empresas, na busca de atrair e reter seus clientes, sem ter que sempre reduzir seus preços, criam programas de benefícios com pontos, em que os clientes podem acumular e trocar por produtos. Algo que já é muito utilizado e conhecido por companhias áreas no Brasil e no mundo se mostra um excelente atrativo aos canais tradicionais de varejo.

Em um momento de maior aperto financeiro e disputa acirrada pelos consumidores, as organizações buscam alternativas premiando e reconhecendo seus consumidores mais ativos. E, com isso, atende também a necessidade do cliente que está mais sensível ao preço e ainda busca benefícios em suas compras.

Os pontos de recompensa, tais como milhas aéreas e dinheiro, além de descontos e ofertas exclusivas, são valorizados acima da média mundial pelos consumidores brasileiros (PwC, 2016), como representado no gráfico 36.

Gráfico 36 - Atributos valorizados no momento da compra

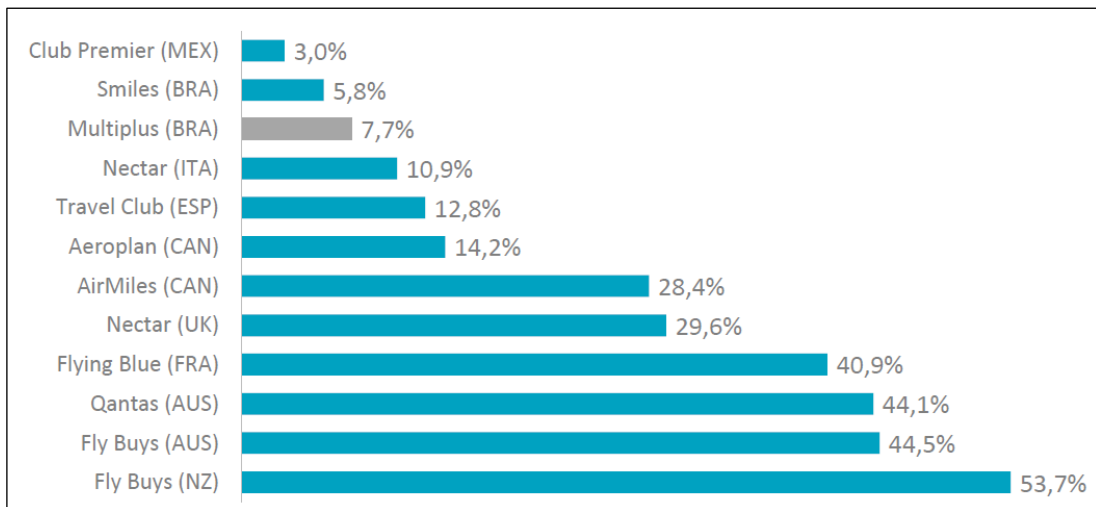


Fonte: PwC, Total Retail Survey (2016)

Como visto, os Programas de fidelidade no Brasil atuam como fortaleza competitiva no momento da escolha da empresa ou produto. Mas, comparando-se a realidade brasileira com mercados mais maduros, existe um longo caminho para esgotar o potencial deste mercado. Estima-se uma penetração ao redor de 10% da população brasileira que pertence a algum programa de fidelidade. Conforme demonstrado no gráfico 37, quando se compara a base de clientes totais das maiores empresas de fidelidade no mercado nacional contra a de outros países percebe-se a diferença. Países como Austrália já alcançam uma penetração de 45% da população participando dos principais programas de fidelidade.



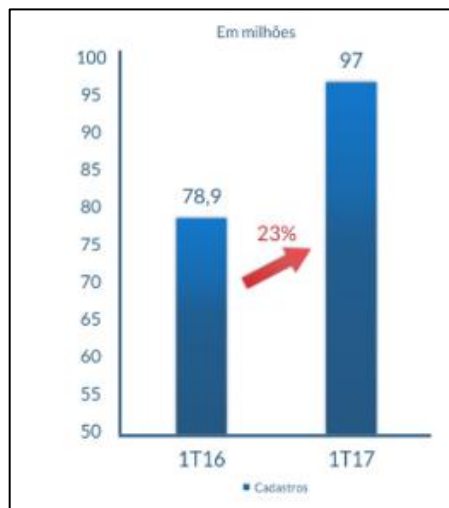
Gráfico 37 - Penetração dos Programas de Fidelidade na população total (%)



Fonte: Site Relações com Investidores Multiplus (2017).

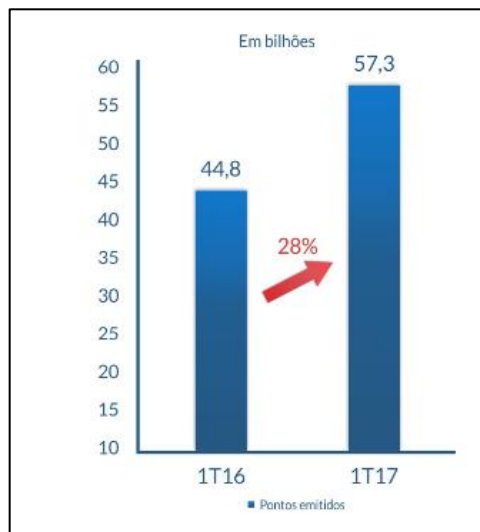
Além disso, outro dado que reforça o caminho de crescimento deste mercado de fidelização é justamente a quantidade de cadastros criados e a quantidade de pontos ou milhas emitidos por estes mesmos programas, apresentados nos gráficos 38 e 39. Mesmo em períodos de retração do consumo, conforme dados levantados pela ABEMF – Associação Brasileira das Empresas do Mercado de Fidelização (2017), temos um crescimento expressivo e consistente nessa indústria. Isso evidencia a tendência dos consumidores em privilegiar marcas que possuem Programas de Benefícios, buscando amenizar custos futuros de compras quando realizar o resgate de seus pontos.

Gráfico 38 - Quantidade de cadastros nos programas de fidelidade



Fonte: ABEMF (2017).

Gráfico 39 - Quantidade de pontos ou milhas emitidos



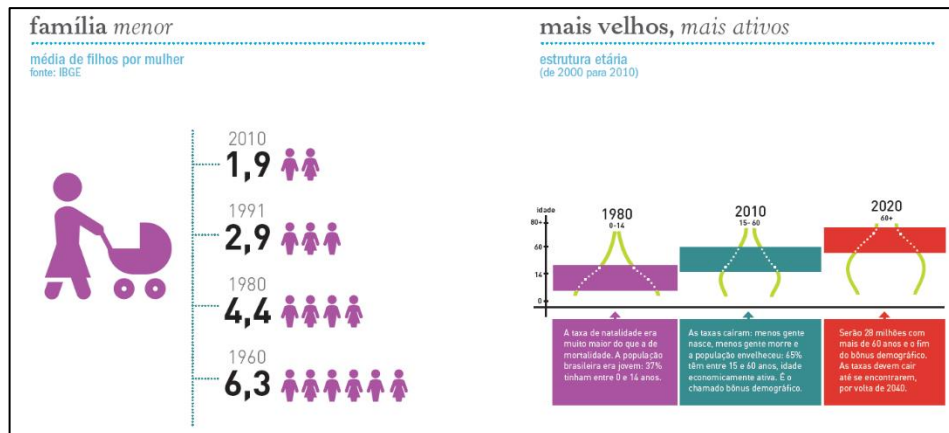
Fonte: ABEMF (2017)

E, por fim, outro importante aspecto a ser considerado no entendimento do comportamento do consumidor brasileiro é justamente a capacidade de empresas interpretarem o momento atual e a projeção de seu público-alvo sobre os aspectos sociais e financeiros. Ter muito bem desenhada a proposta de valor de seus produtos e serviços, e garantir que estejam aderentes às faixas etárias corretas, ou classes sociais que visam atingir, é o mínimo esperado para qualquer organização moderna.

Um bom exemplo disso, são os idosos, que querem ser ouvidos e estão buscando maneiras de levar uma vida ativa, moderna, significativa e independente. O número de trabalhadores idosos pode crescer diante da futura legislação que pretende aumentar a idade de aposentadoria. Cerca de três em dez (28%) consumidores brasileiros de 55 anos ou mais gostam de ter alguém para mostrar-lhes como usar os aparelhos que compraram numa loja (ex. *laptop*), e esperam mais apoio para se manterem atualizados e podem precisar de ajuda com simples tarefas *online* que se tornaram parte da rotina da maioria das pessoas. A pesquisa da MINTEL mostra que:

73% dos consumidores de 55 anos, ou mais, dizem que o processo de compra online é muito complicado, enquanto 25% do mesmo grupo demográfico alega que compraria mais produtos tecnológicos se eles fossem mais fáceis de usar. Enquanto a expectativa de vida das pessoas continua a aumentar, está se formando uma nova percepção que desafia as visões tradicionais do que significa ser idoso (MINTEL, 2017).

Gráfico 40 - Dados sociais e demográficos



Fonte: VOX e LATAM Airlines – Estudo Brazilian Flyers (2014)

Pessoas que nasceram por volta de 1980 a 1990 e que, portanto, iniciaram sua fase jovem-adulta juntamente no início do milênio atual, são chamadas de Geração Y ou *Millennials*. No Brasil, já representam 25% da população e têm comportamento um tanto específico de consumo (NIELSEN, 2016).

## 6.2 Comportamento e Perfil do Usuário de Transporte Aéreo brasileiro

As companhias aéreas bem-sucedidas são aquelas que aceitam que os princípios de marketing devem fornecer uma estrutura para tudo o que eles fazem, e se propuseram a aplicar os princípios de forma tão ampla e rigorosa quanto possível (SHAW, 2016).

Segundo dados da ABEAR (2017), em 2016 foram transportados 95 milhões de passageiros no Brasil. Isso representa aproximadamente 835 mil decolagens no ano e o terceiro maior mercado doméstico mundial. São números grandiosos, mesmo levando-se em consideração a queda de 5% em relação ao ano anterior, com o efeito da crise econômica que atingiu o país desde 2014. Segundo este mesmo estudo, foi revelado que o Brasil tem, atualmente, um índice de 0,47 passageiros transportados por habitante, o que é acima da média de muitos países, mas muito abaixo de mercados mais maduros. Essa parece ser uma notícia negativa, mas representa uma enorme oportunidade e potencial de crescimento ainda maior desta indústria.

Alguns fatores internos no Brasil potencializam a utilização do modal aéreo como opção de transporte em detrimento de outros meios. Dentre eles destaca-se a

amplitude geográfica do país (com grandes distâncias entre os principais centros urbanos), a fragilidade na infraestrutura de rodovias, ferrovias e portos, além da forte oferta turística. Seguramente, essas são algumas das características que estimulam de forma constante o setor aéreo no país.

Por fazer parte de um setor intermediário, ninguém consome transporte aéreo por si só, com base apenas em seus atributos. Em geral, há que se ter uma utilidade relacionada com o destino da viagem (realização de um negócio, visita a parentes, turismo etc.) para que o consumo do bem “transporte aéreo” seja adquirido (CNT, 2015), e isso deve ser levado em consideração.

Além desses, diversos outros fatores têm influência direta neste mercado: economia, clima, investimentos em aeroportos, ciclos regulatórios, tributos e mão de obra. Outro ponto de extrema relevância a se considerar é justamente o entendimento sobre o perfil desse usuário que utiliza deste meio de transporte. Saber exatamente quem são, quais são seus motivos de viagem, como escolhem e o que preferem no momento do consumo de viagem ou até mesmo na escolha da empresa aérea. Portanto, conhecer o profundamente o consumidor torna-se fator-chave para se encontrar as soluções estratégicas mais aderentes ao público que se busca atingir, evitando, assim, cair na “entropia de marketing”, na qual seguramente muitas empresas já entraram. Companhias aéreas que buscam a estratégia de competitividade e sustentabilidade em seu mercado devem conhecer seu público e oferecer a melhor proposta de valor. Acreditar que seu *core business* é apenas vender e transportar passageiros é um grande risco.

Reforçando o parágrafo anterior, um plano de marketing deve evitar incorrer no erro de miopia do marketing, por meio da qual a companhia se concentra no produto em vez de se concentrar nos clientes (LEVITT, 1960). Em qual negócio uma companhia aérea atua? Em passagens aéreas e fretes? Ou soluções de transporte de pessoas e coisas (documentos, produtos)? A companhia aérea, primeiro, tem que lidar com a questão de qual mercado ou mercados devem ser estudados. Para isso, deve responder à questão fundamental sobre o negócio ou empresas em que participa. É necessário elencar as áreas em que uma companhia aérea atua: transporte, comunicação, lazer, logística, informação e serviços de venda. Quem é o cliente do transporte aéreo? (SHAW, 2016).

O estudo realizado pela Secretaria de Aviação Civil com o apoio da EPL (Empresa de Planejamento e Logística), apelidado de “Brasil que voa”, no ano de

2014/2015 com mais de 150 mil passageiros em 65 aeroportos brasileiros, que representam 98% do tráfego nacional, possibilitará uma maior compreensão do consumidor brasileiro. Essa amplitude de pesquisa dará a base e apoio necessários para detalhar as particularidades, desafios e oportunidades que se pretende explorar no próximo capítulo.

Diversos cuidados foram tomados para que essa pesquisa refletisse a maior confiabilidade nos dados. Dentre a principal, além do número de entrevistados de diferentes regiões, cita-se a periodicidade do período da pesquisa, realizadas em períodos de forte demanda (meses de férias) e, também, em períodos considerados de baixa temporada. Assim, foram anulados os efeitos de apenas impactar passageiros com possível motivação a lazer ou apenas negócios.

De forma geral, sobre gênero, idade e renda média, respectivamente 56,5% dos viajantes são homens, 40% entre 31 e 45 anos (a faixa de 18 a 30 anos representa outros 30%), e quase 40% dos viajantes têm renda média de 2 a 10 salários mínimos. Estes resultados podem, ainda, variar em determinadas regiões do país, mas, em geral, o comportamento é similar.

Dentre os entrevistados, 45% afirmam que utilizaram determinado aeroporto por ser a única opção disponível e mais próxima de onde vivem, seguido de um índice de 26% de pessoas que afirmam terem utilizado determinado aeroporto por conta de sua companhia aérea preferida operar no mesmo. Estes dados reforçam o impacto no comportamento do viajante, dadas as dimensões territoriais do Brasil, assim como tema de infraestrutura e preferência pela empresa na qual percebe melhor custo/benefício. O efeito disso fica muito mais claro quando se analisa regiões com poucas opções de terminais aéreos, por exemplo, as regiões Norte e Centro-Oeste, que apresentaram um índice de 65% dos respondentes utilizando determinado aeroporto por falta de opção.

A pesquisa revela, ainda, que 35% dos entrevistados utilizam o táxi como meio de transporte preferencial para deslocamento até o aeroporto. Seguido de carro próprio (23%) e carona (16,5%). Obviamente, aqui questões culturais e comportamentais influem diretamente no resultado, mas sabe-se que, mais uma vez, questões de infraestrutura impedem que o passageiro acesse os terminais aéreos por meio de um transporte público adequado, principalmente o metroviário ou ferroviário.

O hábito de compra ou consumo no ambiente do aeroporto também foi explorado no estudo: 41% dos entrevistados responderam que sim. Ou seja, fizeram

algum tipo de consumo nas lojas de conveniência ou restaurantes do aeroporto, gastando em média R\$ 49,00.

Um dos principais dados levantados por meio dessa pesquisa é justamente o motivo da viagem. Por aqui se concentram boa parte das estratégias de atuação e segmentação das companhias aéreas, estabelecendo, ou ao menos tentando, criar a melhor proposta de valor para cada perfil de viajante – seja ele motivado por negócios (corporativo) ou lazer. Os resultados revelaram que 49% dos viajantes tinham como objetivo principal os negócios, os demais estavam a lazer ou em visita à família em outras localidades.

A partir do entendimento da fatia/tamanho dos viajantes corporativos ou de lazer, pode-se, também, entender o reflexo em outros indicadores relevantes do comportamento de viagens do brasileiro.

Um bom exemplo é o *check-in*. Sobre o processo de conferência de documentos e marcação do assento, que hoje pode ser feito via canal digital (*site* ou aplicativo do celular), ainda existe uma parcela de 51% de clientes que preferem ou realizam o *check-in* somente no aeroporto. A penetração dos clientes que fazem o processo via internet é de apenas 27%. Regiões como sul, sudeste e centro-oeste já atingem um patamar de quase 30% destas transações realizadas por meio do canal digital, e o público corporativo é seguramente o grande influenciador deste número. Afinal, é o público que busca por maior praticidade e conveniência no dia a dia e prefere reduzir qualquer esforço no processo de embarque.

O despacho da bagagem, a antecedência de compra do bilhete aéreo e o canal de compra são também fatores que refletem muito sobre o perfil do usuário do transporte aéreo. Sobre o despacho da bagagem, 65% dos respondentes alegam utilizar o serviço – algo que é mais comum e característico ao público que viaja a lazer, já que o viajante de negócio tem menor permanência no destino e necessita de pouco volume em sua mala, não sendo necessário despachá-la. Na região sudeste, com grande concentração de rotas e viagens corporativas, esse índice cai para 60%.

A antecedência de compra mostra um índice de 74% dos viajantes comprando um bilhete aéreo com uma antecedência de até 30 dias da data do voo. Sabendo que o público corporativo é, em sua natureza, menos programado e menos sensível a preços que o público do lazer, a tendência é que este indicador seja fortemente influenciado pelo segmento corporativo. Além disso, a forte concentração neste período não permite entender melhor os efeitos e oportunidades. Idealmente, seria

necessário um maior detalhamento de antecedência na faixa dos 30 dias para saber o quanto é realmente em até uma semana ou 14 dias da data do voo.

Sobre o responsável ou comprador da passagem aérea, 51% dos entrevistados garantem terem feito por escolha pessoal e 37% por meio da empresa em que trabalha. Ou seja, aqui se observa parte importante do processo de decisão e compra da passagem na mão das empresas ou de terceiros.

A pesquisa mostra que 10% dos viajantes que utilizavam os modais aéreos já fizeram o mesmo trajeto por carro ou ônibus. Evidencia, ainda, dependendo dos atributos que o cliente valoriza, concorrência entre os modais aéreo e rodoviário em algumas cidades e regiões. Vale reforçar que, dentre esses que afirmaram a escolha do carro próprio ou ônibus, a escolha foi feita por questões como preço, mobilidade no destino e tempo de viagem.

A partir daqui será analisado outro estudo como base no entendimento do perfil do viajante brasileiro, a fim de trazer ainda mais riqueza e reflexões futuras. Essa pesquisa foi encomendada pela empresa aérea LATAM Linhas Aéreas, juntamente com o instituto VOX no ano de 2014. Tal iniciativa, chamada de *Brazilian Flyers*, teve como objetivo levantar perfis de viajantes a partir de dados demográficos, hábitos, critérios de compra e relacionamento com as companhias aéreas. Esta pesquisa quantitativa foi direcionada a 3.815 clientes (homens e mulheres) de 18 a 65 anos de idade, das classes A, B e C, que viajaram de avião no período de um ano que antecedeu a pesquisa.

Dentre os resultados principais com o foco nas classes sociais deste estudo, pode-se destacar:

- 27% dos viajantes respondentes pertencem à classe A (no Brasil essa classe representa apenas 5% da população);
- 62% dos viajantes respondentes pertencem à classe B (no Brasil essa classe representa 37% da população);
- 11% dos viajantes respondentes pertencem à classe C (no Brasil essa classe representa 49% da população).

Vale ainda destacar outros pontos sobre o perfil dos viajantes:

- 57% são casados ou vivem com o companheiro (a).
- Metade dos viajantes têm filhos, e em 70% dos casos os filhos moram no mesmo domicílio;

- 81% têm casa própria e possuem algum tipo de investimento;
- 86% estão empregados ou têm seu próprio negócio;
- Viajar de avião mostrou-se um hábito antigo para a metade dos entrevistados;
- Assim como já destacado, no estudo realizado pela Secretaria de Aviação Civil, apelidado de “Brasil que voa”, o carro e ônibus são os meios de transporte mais utilizados nas citações pelos entrevistados;
- 72% dos entrevistados citam que preferem agilidade, rapidez e praticidade no serviço em detrimento do conforto e serviço diferenciado;
- 20% dos clientes entrevistados fizeram 7 ou mais viagens em um período de 1 ano. Estes clientes foram responsáveis por 60% das viagens realizadas na amostra;
- Independentemente da frequência de viagens, a prioridade dos viajantes é agilidade, rapidez e praticidade.
- A demanda por informações em tempo real via *smartphone* é maior entre os viajantes mais frequentes;
- 56% dos respondentes afirmam gostar de viagens com foco em diversão, parques, praias e resorts. Em seguida, com 21% das menções, vem a vontade de realizar viagens de cultura (como museus e cidades históricas);
- 32% dos entrevistados citaram que ouvem a opinião de amigos para a escolha do destino;
- Outro dado que reforça a qualidade e aderência da pesquisa é que 48% dos entrevistados neste estudo afirmam possuir total autonomia na escolha das passagens e companhias aéreas. No estudo anterior (Brasil que voa), já citado neste mesmo capítulo, este índice era de 51%. Já os entrevistados que dizem ter autonomia parcial ou nenhuma, já que a compra é feita pela empresa onde trabalha, é de 34% (ante 37% da pesquisa anterior);
- Neste estudo, a antecedência de compra fica mais clara. Aproximadamente 56% dos pesquisados compram suas passagens em até 14 dias da data do voo;
- Quando perguntados sobre o local ou canal de compra de suas viagens quando ela é a negócios, 46% responderam que fazem no site da própria



companhia aérea, outros 32% fazem por meio de uma agência de turismo corporativa;

- O preço foi o atributo mais importante na escolha da companhia aérea, citado por 43% dos entrevistados – seja com objetivo de negócios ou lazer. Já o segundo atributo mais valorizado diverge entre os objetivos de viagem a negócios ou a lazer. No segmento corporativo, a disponibilidade de horários é o segundo atributo mais valorizado; já no lazer, a confiança na marca fica com a preferência;
- Quando em viagens a lazer, os entrevistados citam que utilizam o site da companhia aérea como principal canal (61% do total). Em seguida, com 23% das citações, são utilizados os portais de vendas de passagens, como Decolar, Submarino e ViajaNet;
- 60% das compras realizadas foram parceladas no cartão de crédito pelos viajantes;
- Em 39% dos casos, viajantes não profissionais tendem a fazer a reserva do hotel no momento da compra da passagem. E outros 15% já realizam também o aluguel do carro no destino. O seguro viagem fica com outros 14%;
- Dentre os viajantes a lazer, 48% pretendem realizar sua próxima viagem dentro do Brasil. Em seguida, como destaque, aparece a Europa com 21% das citações;
- 2/3 dos viajantes possuem programas de fidelidade em duas ou mais companhias aéreas. 64% dos entrevistados garantem ter acumulado boa parte de suas milhas por meio da utilização do cartão de crédito;

Os principais dados aqui apresentados seguramente apontam as características deste viajante brasileiro, seja ele de negócios ou turismo. E, a partir do entendimento destas particularidades, é onde as empresas aéreas podem se apoiar para buscar as oportunidades e alcançar os desafios do mercado. No próximo capítulo serão abordados, com maior profundidade, os atributos levados em consideração no momento da escolha da companhia aérea pelos clientes. Com isso se busca uma base suficiente para entender as diferentes estratégias de posicionamento mais

aderentes ao mercado nacional, realizando também análises e reflexões das estratégias atuais das principais companhias aéreas nacionais.

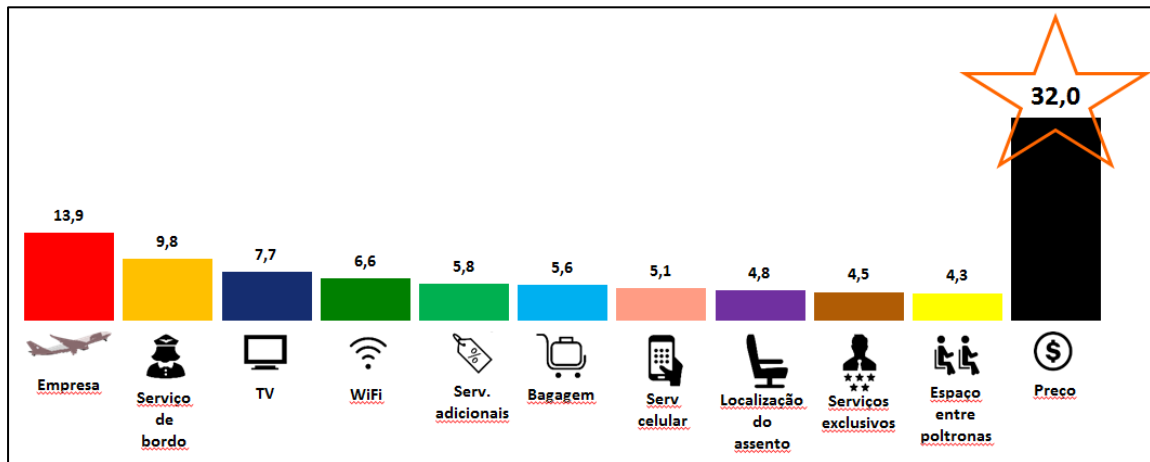
### **6.2.1 Fatores de influência na escolha da companhia aérea**

Considerando os resultados da pesquisa apresentada no capítulo anterior, vale destacar dois grandes fatores que norteiam a escolha do transporte aéreo em relação a outro modal, e obviamente por consequência, da companhia aérea. São eles o preço e a agilidade e praticidade no serviço. Estes dois atributos seguramente caminham juntos no processo de decisão de compra dos clientes. Vale ainda reforçar que o atributo “segurança” não foi explorado nas pesquisas, pois entende-se que essa é uma premissa básica e obrigatória de operação, portanto não está sendo considerada.

Como visto sobre o tema preços, a pesquisa revela alta sensibilidade dos passageiros brasileiros a esta característica. Este resultado reforça a alta competitividade no segmento entre as companhias aéreas e a estratégia de enfoque na segmentação ao comunicarem seus produtos e marca. Em que cada real pode fazer a diferença na captação de clientes, e também, como já observado ao longo da história, pode ocasionar diversas guerras tarifárias. Esta sensibilidade a preço agrava-se principalmente quando o mercado está desaquecido e a oferta de voos é alta.

O gráfico 41 abaixo apresenta uma pesquisa interna, liderada pela LATAM, em conjunto com a consultoria Provokers, em dezembro de 2015, com aproximadamente 2.520 clientes, de diferentes regiões do Brasil e faixas etárias. Este estudo confirma os dados das pesquisas antes apresentadas, em que o preço é atributo chave na escolha da companhia aérea, seguida de marca/empresa, o que leva a entender como as companhias conseguem ativar o interesse do consumidor com os atributos ou produtos que vende. Obviamente, dentro deste último atributo considera-se não apenas a escolha da empresa pela a marca ou *branding* propriamente dito, mas sim a empresa por conta de sua opção de horário e destinos. Tendo duas empresas diferentes com preços iguais e horários parecidos, o cliente passa a valorizar o atributo marca propriamente dito e os demais valores como serviço de bordo, entretenimento a bordo e etc.

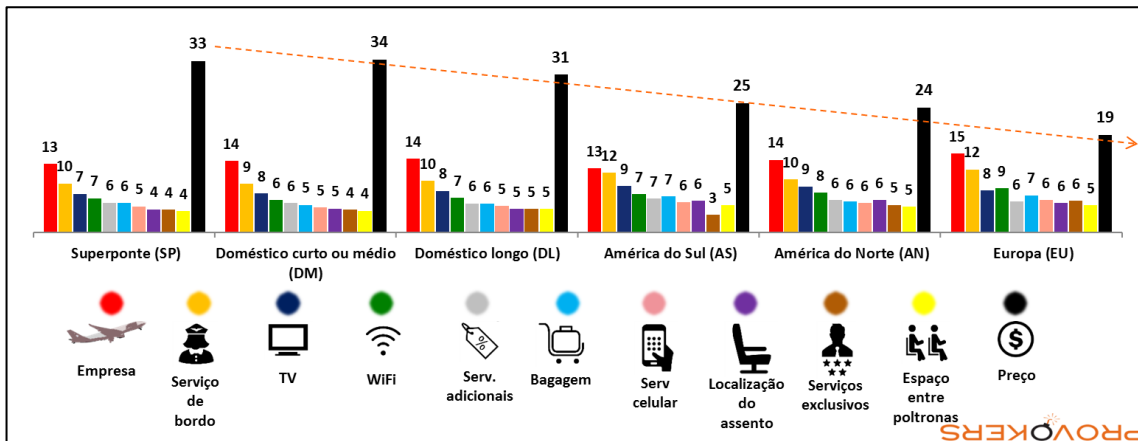
Gráfico 41 - Importância de cada atributo na escolha da companhia aérea



Fonte: LATAM Airlines e Provokers – Estudo Brazilian Flyers (dez 2015)

Quando analisado esse resultado por tipo de rota ou destino de viagem (gráfico 42), a importância do atributo “empresa” ganha maior relevância e, por consequência, o preço já não pesa mais tanto na escolha do consumidor. Isso revela o alto nível de competitividade enfrentado pelas companhias aéreas nas rotas domésticas dentro do Brasil, onde competem na mesma base. Quando operam sozinhas em determinadas rotas ou aeroportos secundários, essa competitividade em tarifa e produto tende a ser menor. Já no caso das rotas internacionais, o preço ainda é relevante, mas fatores como confiança na marca assumem maior protagonismo.

Gráfico 42 - Importância de cada atributo na escolha da companhia aérea por tipo de rota/destino



Fonte: LATAM Airlines e Provokers – Estudo Brazilian Flyers (dez 2015)

A pesquisa Brazilian Flyers, já citada no capítulo anterior, desenvolvida entre LATAM e o instituto VOX, extrai ainda um maior detalhamento dos demais atributos por importância após o preço. Como destacado na Tabela 6, podemos observar que boa parte dos respondentes destacam a opção de horários, confiança na marca e disponibilidade de voos como fatores relevantes na escolha da empresa aérea.

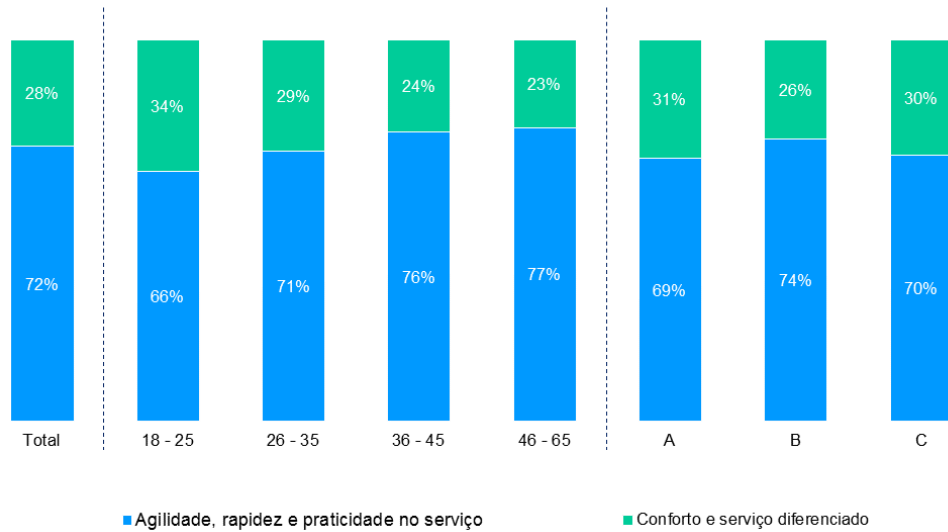
Tabela 6 - Fator determinante na escolha da companhia aérea

Fatores mais importantes para a escolha da companhia aérea	Total
Preço	78%
Disponibilidade de horários	58%
Confiança na marca	51%
Disponibilidade de voos diretos (sem conexões)	43%

Fonte: VOX e LATAM Airlines - Estudo Brazilian Flyers (2014)

O atributo “agilidade”, como representado no gráfico 43, tem alto impacto também na escolha da companhia aérea. Não importando a classe social ou faixa etária, aqui é evidenciada a vontade do cliente em fazer o menor número de escalas, conexões ou até mesmo tempo a bordo para realização de suas viagens aéreas. Além disso, a companhia aérea que conseguir entregar o melhor deste atributo, aliado à velocidade no atendimento e *checkin* será priorizada na escolha deste cliente. Vale ainda destacar que, por trás desta resposta, podemos entender que o cliente deseja escolher uma companhia aérea que não atrase seus voos e que, em caso de contingência, seja dada uma solução rápida e efetiva.

Gráfico 43 - Prioridade na escolha do transporte aéreo



Fonte: VOX e LATAM Airlines – Estudo Brazilian Flyers (2014)

O resultado reforça uma exigência latente dos passageiros brasileiros (em sua grande maioria), que é justamente a vontade de pagar por algo que seja justo, com um atendimento prático e eficiente não necessariamente priorizando conforto ou serviços mais sofisticados. Apenas 28% dos respondentes afirmaram priorizar o conforto ou serviços diferenciados.

Estes dados revelam oportunidades de negócio e enseja uma reflexão: o grande contingente de brasileiros com potencial de utilização dos serviços aéreos, ainda que de percentual baixo, com proporções gigantescas quando pensamos em escalabilidade ou quantidade. Além disso, o atributo luxo, percebido por esse segmento ao viajar de avião, reforça a oportunidade de aumento de demanda a custo acessível.

No exterior, especialmente Europa, EUA e Ásia, onde avançou-se muito em desregulamentação do mercado e desburocratização na gestão de espaço aéreo e infraestrutura, o preço de passagens aéreas em determinados trechos, datas e horários posiciona-se muito próximo ao preço da passagem de trem e ônibus. Assim, através de gestão de fluxos da demanda, atraindo-se grande contingente de público de baixa renda, estudantes, terceira idade, incorporando-se este volume de demanda ao público alvo tradicional. Especialmente pelos atributos de luxo e *empowerment* transmitidos pelo transporte aéreo.

Porém, o transporte aéreo é apenas um elo da cadeia de transporte; de nada adianta ofertar passagem aérea a preço de passagem de ônibus se a mobilidade

urbana até o aeroporto demora mais que o tempo de voo, se o custo do táxi ou Uber até o aeroporto é superior ao preço da passagem aérea.

Com base em estudos e pesquisas, fundamentais para o entendimento do cenário atual do mercado e a preferências dos consumidores, parte-se para a discussão acerca do melhor modelo que se aplica à realidade brasileira.

## 7 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

### 7.1 O modelo de posicionamento e perspectivas de resultados no mercado aéreo nacional

O presente trabalho faz uma análise profunda do setor aéreo brasileiro, evidenciando oportunidades e fragilidades nos ambientes interno (modelos de negócio, propostas de valor etc.) e externo às companhias aéreas (consumidor, concorrência, regulamentação etc.). Com embasamento teórico e pesquisas e dados de mercado, incluindo análises e *benchmarkings*, propõe-se refletir a respeito do modelo de negócio com maior aderência ao mercado brasileiro e, conseqüentemente, que gere vantagem competitiva às empresas desse setor.

Como visto, a indústria aérea no Brasil tem imenso potencial de crescimento, principalmente se comparada aos mercados maduros, como EUA e de alguns países da Europa. O dado mais impressionante é o número de viagens per capita por ano: como terceiro maior mercado doméstico no mundo, ficando atrás apenas de EUA e China, o Brasil tem apenas 0,5 viagem por habitante por ano, enquanto o país norte-americano possui um índice cinco vezes maior, de 2,5 viagens por habitante por ano, na mesma base de comparação. Este dado, por si só, evidencia o tamanho da oportunidade de desenvolvimento do setor no Brasil, um país de dimensões continentais e com grandes desafios de integração entre as suas regiões.

Em um mercado ainda em desenvolvimento e com grande potencial, o passageiro, que na média viaja pouco ou nunca teve acesso ao transporte aéreo, está aprendendo a utilizar esse tipo de serviço, em substituição a outros tipos de modais, principalmente o rodoviário (ônibus ou carro), o que significa que as companhias aéreas não só precisam estimular um mercado com potencial latente, mas devem se preocupar em receber e preparar, de certa forma, esse novo consumidor.

Se, por um lado, a oportunidade de crescimento do setor é imensa, os entraves para tal não são menores. Como discutido, o Brasil apresenta importantes gargalos de infraestrutura e de regulação e tributação que impactam diretamente no crescimento sustentável do setor de transporte aéreo. Aeroportos com estruturas precárias de operação, principalmente os secundários, fato agravado nas regiões mais afastadas dos grandes centros, baixa integração com outros tipos de modais, com significativa restrição de acesso e limitação da gestão, por parte da Infraero e

concessionárias, entre outros fatores, são alguns exemplos das barreiras impostas ao setor.

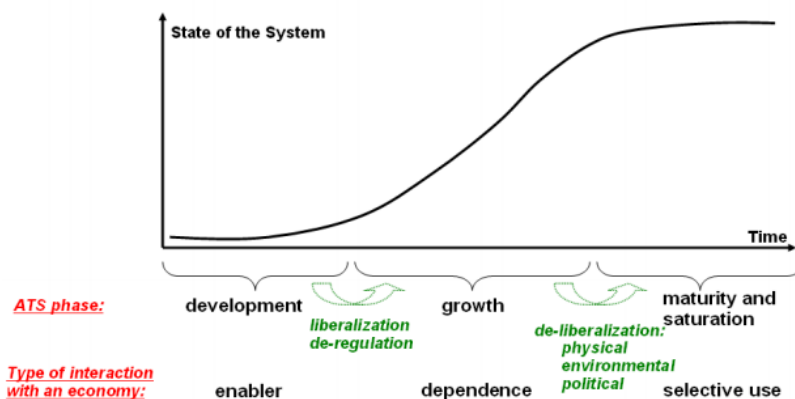
Soma-se a isto um ambiente econômico e político desfavorável, com volatilidade cambial, incertezas na política e desconfiança do investidor em relação à capacidade do Brasil em voltar aos trilhos após atravessar a sua maior crise econômica da história. Neste cenário, importantes avanços que poderiam beneficiar a economia e, por conseguinte, o setor aéreo, ficaram travados ou avançam lentamente, como as reformas trabalhista e tributária.

A complexa estrutura tributária que recai sobre a operação das companhias aéreas é hoje um grande desafio; a variação da alíquota do ICMS recolhido sobre o combustível por estado, muitas vezes, é o fator decisório entre adicionar ou retirar ofertas de voo para uma determinada cidade. Sem contar, ainda, o nível de regulação do setor, um dos maiores do mundo, com forte intervenção estatal nas regras das companhias aéreas, o que limita a capacidade das empresas em buscar melhores produtos e serviços ao passageiro, gerando maior competição entre elas e impulsionando o desenvolvimento do segmento. Como exemplo, destaca-se a proteção ao consumidor em casos de mau tempo, situação em que a companhia aérea tem que arcar com hotel e alimentação até o momento da partida. Quando se traduz esse comparativo para qualquer outro contrato de fornecimento de serviço ou produto, não se verifica tal compensação ao consumidor.

Aliás, a regulamentação parece não ser “privilégio” apenas do Brasil. A análise de indicadores de performance do setor aéreo comercial indica que a América do Sul é a última região a passar por desregulamentação, apresentando-se ainda em um estágio de desempenho bem abaixo da média mundial. Sabe-se que, assim como em outros setores, a desregulamentação provocaria crescimento do transporte aéreo, ensejando oportunidades para mercados de passageiros e carga aérea, conforme demonstrado no gráfico 44.



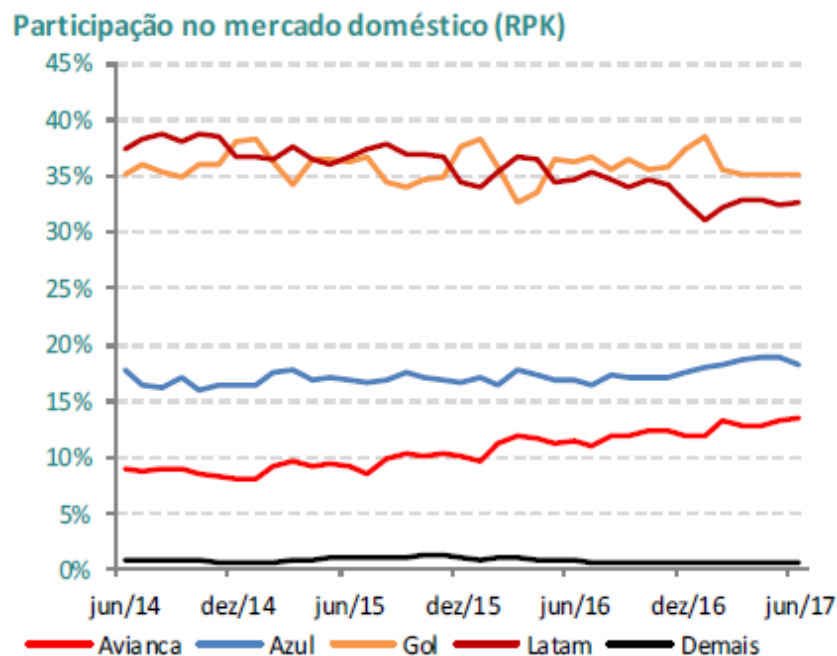
Gráfico 44 - Desenvolvimento do setor versus desregulação



Fonte: ISHUTKINA; HANSMAN (2009).

Complementar à análise do ambiente que circunda as companhias aéreas no Brasil, como problemas de infraestrutura, crise financeira e regulação do mercado, outro ponto importante a ser mencionado é o movimento de desconcentração do setor, observado na última década, o que adiciona ainda mais desafios aos competidores. Nos últimos 10 anos percebe-se a acelerada metamorfose na estrutura de mercado. Em março de 2007, GOL e TAM operavam em duopólio, detendo 94% dos voos domésticos (IATA, 2009 apud SVEN, 2016). Em junho de 2017, já em oligopólio, GOL e LATAM têm, juntas, 67% de *share* doméstico, sendo LATAM com 32,1%, GOL com 35,2%, enquanto AZUL tem 18,1% e AVIANCA, 13,4% (Valor Econômico, 26.07.17). Como se observa no Gráfico 45, a desconcentração se acelerou com a entrada de AVIANCA e Azul; a participação dessas duas companhias aumentou no mercado doméstico, enquanto GOL e LATAM sofreram redução desde dezembro de 2014.

Gráfico 45 - Participação de mercado das quatro maiores companhias aéreas no mercado brasileiro, medida em RPK



Fonte: ANAC (2017)

Ainda sobre a análise do entorno competitivo, outro ponto de atenção para os atuais *players* do mercado doméstico brasileiro, como já mencionado, é o risco de novos entrantes, principalmente companhias de perfil *low cost* - segundo dados da Abear (2017), empresas aéreas brasileiras têm gastos 25% superiores comparado a outras empresas de outros países -, o que provavelmente ainda não aconteceu devido justamente às questões de regulação e tributação aqui citadas, tornando o mercado brasileiro mais complexo para esse tipo de operação, além da limitação da participação de capital estrangeiro nas aéreas nacionais. No entanto, com a evolução do processo de desregulação em discussão atualmente em Brasília, esse cenário tende a mudar.

Em resumo, a Figura 4 apresenta de forma completa os principais entraves e possíveis soluções aos temas aqui abordados, assim como os benefícios a serem gerados na indústria. Nota-se que a grande maioria dos aspectos apresentados são fatores externos, com baixa ou nenhuma capacidade de controle e gestão pelas empresas aéreas.

Figura 4 - Principais entraves ao desenvolvimento sustentável da aviação comercial brasileira

	Entraves	Possíveis soluções	Avanços	Benefícios
1	Infra-estrutura dos aeroportos	Entrega da gestão da iniciativa privada.	Alguns aeroportos já privatizados e outros em processo.	Ganho de qualidade para os passageiros e eficiência para as companhias aéreas.
2	Situação tributária	Revisão e simplificação.	Tramita no Senado Federal, um projeto de lei que limita em 12% o ICMS sobre o querosene em todas as unidades da Federação	Menor pressão nos custos, e repasse desse ganho ao consumidor. Gerando maior frequência de uso do modal aéreo e claro, os primeiros usuários.
3	Regulamentação	Revisão das regras atuais que caem sobre as aéreas.	Controle das tarifas aéreas (mínimos e máximos). Fim da franquia de bagagem em voos nacionais em maio de 2017.	Redução da pressão em custos que não necessariamente são de responsabilidade da Cia Aérea (ex. pagamento de alimentação e hospedagem em voos cancelados por mal tempo).
4	Limitação da participação do capital estrangeiro nas empresas	Ampliação do limite atual.	No Congresso, tramita proposta para ampliação desse limite.	Maiores investimentos e possibilidade de desenvolvimento do setor.
5	Situação econômica e política	O setor de viagens é um dos que mais sofrem com as retrações econômicas ou alto nível de desemprego. Realização das reformas e gestionar o país no caminho do crescimento é fundamental para o setor.	Em 2017 os principais indicadores econômicos apresentam sensível melhora.	Dado ao tamanho do mercado e potencial de crescimento, a retomada da economia impulsionará o segmento novamente.

Fonte: Produzido pelos autores (2017)

Dadas as considerações sobre o contexto no qual se inserem as empresas de transporte aéreo atualmente, faz-se necessário destacar a oportunidade em relação ao aumento do mercado consumidor brasileiro, bem como perfil desse consumidor e passageiro. Embora com a crise dos últimos cinco anos as classes C e D tenham sofrido retração em suas rendas e, conseqüentemente, impacto em seu poder de compra, pode-se afirmar com tranquilidade que os membros dessa classe constituem uma imensa oportunidade para expansão de diversos mercados, entre eles o de transporte aéreo.

A redução das tarifas e difusão das plataformas digitais, incluindo dispositivos móveis, são fatores que facilitaram o acesso impulsionando o mercado, e continuarão a contribuir fundamentalmente para o ingresso de mais passageiros na indústria aérea, permitindo àqueles que nunca voaram experimentar esse tipo de serviço, principalmente clientes com objetivo de viagem a lazer, e aumentando o número de viagens feitas em avião por aqueles que hoje utilizam o transporte aéreo timidamente.

Como já abordado no capítulo de análise do perfil do usuário do transporte aéreo, a tarifa é o atributo mais valorizado pelo passageiro na escolha de uma companhia aérea, seja qual for a motivação da viagem (negócios ou lazer), e os meios digitais desempenham papel fundamental no acesso do passageiro ao serviço, facilitando, inclusive, a comparação de preços. Portanto, esses dois fatores, preço e serviços digitais, são centrais na discussão de oportunidades quanto ao mercado

consumidor e ao perfil do passageiro, mais especificamente em relação ao que ele valoriza e poderia facilitar e estimular o seu acesso ao transporte aéreo.

Esse efeito é potencializado pelo desenvolvimento de novas opções de canais eletrônicos para busca e emissões de passagens aéreas. Sabemos que os portais de vendas de passagens *online* das próprias companhias aéreas não é um fato novo. Mas, dentro deste contexto, temos um efeito da evolução das famosas *Online Travel Agencies* (Agências de Viagens Online, ou simplesmente chamadas de OTAs). Estas novas empresas, com grande poder de investimento em mídia, atraem cada vez mais consumidores em busca da melhor opção de preço e horário em suas passagens aéreas, competindo diretamente com os sites das próprias empresas. A agência *online* Decolar é um ótimo exemplo disso, se tornando uma das primeiras opções de busca por passagens por passageiros na América Latina. No mundo, um ótimo exemplo que atua neste modelo é a Expedia. Estes são exemplos atuais de empresas que tornam a comparação de preços muito mais clara e dinâmica, forçando um movimento competitivo ainda mais forte na indústria. Por reunirem as principais companhias aéreas do mundo em um só *marketplace*, provêm a melhor experiência e opções aos seus clientes.

### **7.1.2 Um Modelo Híbrido de posicionamento para o setor aéreo**

Após esse apanhado geral acerca das oportunidades e obstáculos no mercado nacional, apresentados e discutidos em profundidade nos capítulos que embasaram o presente trabalho, é possível partir para uma proposta de modelo de negócio que tenha maior aderência ao mercado e ao perfil do passageiro brasileiro, gerando maior vantagem competitiva às empresas aéreas. E, para entrar na definição do modelo, faz-se necessária a escolha de um posicionamento que tenha relevância para o passageiro, capturando oportunidades de mercado e, principalmente, servindo de motor para o crescimento da indústria aérea no Brasil.

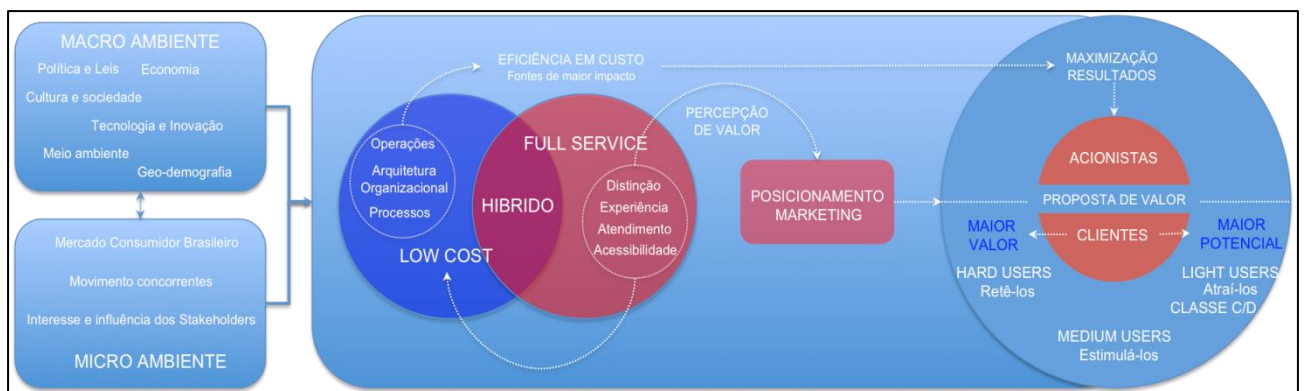
Como abordado anteriormente, nenhuma das quatro principais companhias aéreas brasileiras apresenta hoje um posicionamento bem definindo quanto aos modelos de *low cost*, de um lado, ou *full service*, do outro, embora todas tenham nascido declarando-se com um perfil ou outro. Observa-se que aquelas que tentaram o posicionamento de baixo custo acabaram abrindo mão do modelo (caso da GOL, criada em 2000), obrigando-se a oferecer serviços não compatíveis com tal

posicionamento, ao passo que as companhias com “DNA” de *full service* gradativamente aderiram à guerra tarifária para se tornarem mais competitivas, o que não sustentou os seus modelos de negócio originais.

Considerando todos os fatores apresentados, sugere-se um uma **estratégia híbrida** para o mercado brasileiro. Ilustrada pela Figura 5, mesclando características de custo e eficiência das empresas *low cost*, com serviços e atendimento diferenciados, ainda que não necessariamente como os de uma empresa de *full service*, mas que sejam relevantes para os clientes.

De forma macro, este modelo visa garantir o principal vetor para operação de uma companhia aérea, que são o controle e gestão dos seus custos, garantindo melhor competitividade e eficiência no mercado. E aliado a isso, construir uma plataforma ou estrutura de atendimento que não onere o pilar anterior, mas que suporte o perfil de cliente que busque serviços, valor ou experiência em suas viagens aéreas.

Figura 5 - Modelo híbrido para o setor aéreo



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Observa-se no modelo proposto um olhar detalhado e cuidadoso sobre os aspectos do macro e microambiente, que devem ser o ponto de partida para o desenho da estratégia. Nestas esferas deve-se levar em consideração todos os aspectos, como o político, o econômico, a regulação, a demografia, a tecnologia, a concorrência, o mercado, o consumidor e os públicos de interesse (*stakeholders*). Sabe-se que muitos destes elementos não são controláveis, mas devem ser amplamente conhecidos e monitorados. Portanto, a companhia aérea deve se apoiar em processos e estratégias que minimizem os efeitos negativos e capturem as oportunidades de mercado de forma rápida.

Já dentro de sua estrutura, o modelo visa garantir um equilíbrio entre uma operação mais eficiente (empresa *Low Cost*) e a proposta de diferenciação em serviços (empresa *Full Service*). Na primeira esfera busca-se a eficiência em custo, de certa forma mandatória no modelo. Nela constrói-se um modelo de negócio pautado pela eficiência operacional com baixo custo de operação, refletindo diretamente no resultado do negócio. Por outro lado, as iniciativas de diferenciação, também alicerçadas no modelo *low cost*, são baseadas em atributos que geram valor ao cliente que busca melhores serviços, como, por exemplo, venda de refeição a bordo, reserva de assentos com maior espaço entre as poltronas, programa de fidelidade, *Wi-fi* a bordo etc.

Portanto, o modelo híbrido proposto deve unir aspectos de uma empresa *Low Cost* e uma *Full Service*, apoiando-se em elementos extremamente relevantes a cada uma destas esferas. Nos elementos relativos a *Low Cost*, deste Modelo Híbrido, os esforços deverão se concentrar em:

- Operação: o objetivo principal aqui é a busca pela maior eficiência na operação, com consequente redução dos custos. Todas as áreas e níveis da empresa devem estar comprometidos com essa visão. Alguns exemplos que apoiam este pilar:
  - Modelo de frota única (provocando redução em custos de manutenção, treinamento e maior poder de negociação com fornecedores);
  - Maximização na utilização dos ativos – número de horas voadas por aeronave;
  - Meritocracia e indicadores de performance que estejam ligados aos temas de eficiência;
  - Conscientização e treinamentos para todos os níveis corporativos sobre a questão do controle de custos;
  - Normas de segurança e *compliance* muito bem desenhadas e praticadas por todos na empresa;
  - Desenho de produtos e serviços que atendam o cliente mais sensível a preço;
  - Iniciativas para captura de receitas adicionais: desvinculação do serviço de transporte (bilhete aéreo) dos

demais serviços. Exemplo: franquias de bagagem, marcação de assento, comida a bordo, *wifi* a bordo, etc.

- Arquitetura Organizacional: aqui o objetivo é ter uma estrutura de pessoas na organização que seja a mais eficiente e simples possível, além de obviamente estar desenhada para a entrega da estratégia principal ou proposta de valor. O cuidado aqui é imenso, pois nada adianta reduzir o número de pessoas sem saber exatamente o impacto que aquela decisão pode gerar na operação, ainda mais se a empresa tem como estratégia a busca por atendimento diferenciado. Abaixo alguns exemplos que apoiam esta frente:
  - Gestão e controle da quantidade de recursos pessoas por aeronave;
  - Redução de níveis hierárquicos – quando desnecessários;
  - Estrutura mais funcional, que converse com a estratégia da empresa;
  - Alocação de recursos ou pessoas nas áreas mais críticas do negócio (onde o passageiro enxerga maior valor).
- Processos: este pilar está muito ligado aos dois anteriores (Operação e Arquitetura Organizacional). Mas ele é tão relevante e mais amplo que deve ser ainda mais explorado. O objetivo é assegurar que toda a organização trabalhe de forma a atingir um único objetivo e que não exista diferenças de experiência ou tratamento em determinadas situações ou canais de atendimento. A padronização na forma de agir é elemento chave, o que não se refere a um padrão engessado ou impessoal, mas pelo contrário, a uniformização da companhia leva a uma consequente redução dos custos e, principalmente, a uma experiência única e consistente pelo cliente. Por exemplo, um passageiro em situação de contingência atendido no aeroporto de Fortaleza deverá ter o mesmo tratamento de um cliente que esteja embarcando em Curitiba na mesma situação. Isto vale não só para aspectos negativos, mas, também, positivos. De nada adianta conceder benefícios e regalias a alguns clientes em determinadas situações, se está fora do protocolo padrão da companhia aérea para geração de valor aos clientes. Além de custo, concessões excepcionais gerarão uma situação complicada

quando o cliente não for atendido da mesma forma em outro canal ou aeroporto. Alguns exemplos que apoiam este pilar:

- Equipes de linha de frente que trabalhem sobre processos muito bem desenhados e claros (mas que tenham autonomia na resolução de problemas por contingência);
- Sistemas que garantam a maior velocidade de atendimento e resposta aos clientes;
- Segurança sistêmica contra fraudes (que hoje sabemos é um dos principais temas de custos);
- Processos internos dentre as áreas funcionais e de negócio que garantam maior velocidade nas estratégias e resposta ao mercado – não há mais espaço para as empresas analisarem o movimento de um concorrente durante um ano inteiro para depois tomar uma medida corretiva em seu produto ou serviço.

Em equilíbrio às estratégias de *Low Cost*, estão as propostas de valor que remeterão à diferenciação:

- Distinção: o que está por dentro deste atributo é o foco que a companhia aérea deve ter em buscar modelos de serviço e atendimento que sejam superiores aos patamares de uma *Low Cost*. O maior desafio é gerar valor aos clientes sem onerar a estrutura de custos ou criar algo que seja contrário o modelo de eficiência. Entender quais são os atributos mais valorizados pelos clientes no momento de sua viagem ou escolha da companhia aérea é fator-chave para o investimento de recursos financeiros e tempo. Ainda dentro deste tema eclodem as seguintes reflexões: vale a pena a companhia aérea manter salas VIPs para rotas domésticas? Faz sentido oferecer o serviço de Classe Executiva para rotas mais longas dentro do Brasil (ex.: São Paulo – Manaus)? Para rotas de maior duração e distância, oferecer um cardápio mais simples ou refeições pagas? Ainda dentro deste pilar é importante considerar o público que valoriza experiências que remetem ao *status* social. Portanto, o modelo proposto, embora desenhado para o atendimento de uma demanda massiva, deve



contemplar elementos que confirmam diferenciação em termos de *status* ao passageiro, como, por exemplo, atendimento de *special service* em aeroporto, diferenciando o cliente do usuário comum.

- Experiência: entender que nem todos os clientes são iguais e que muitos consomem por motivos e necessidades diferentes é vital para essa questão. Que tipos de experiências podem ser acrescentadas sem onerar custo e outras que podem ser oferecidas individualmente para clientes dispostos a desembolsar a mais por isso? A plataforma digital pode ser um grande facilitador da experiência do passageiro, seja ele frequente ou de primeira viagem, oferecendo desde informação básica sobre a jornada, como portão de embarque, até conteúdos segmentados, dependendo do usuário. Para o passageiro frequente, disposto a pagar pelo produto ou, dependendo da sua classificação no programa fidelidade, de forma gratuita, poderia ser oferecido um serviço de *concierge* via aplicativos nos aeroportos, facilitando processo de embarque, despacho de bagagem, traslado, etc. Para o passageiro sensível a preço e que viaja pouco ou que está viajando pela primeira vez, um exemplo seria a utilização de quiosques em aeroportos como ponto de orientação, com a disponibilização de informações, compra de serviços e canal direto ao SAC, que também poderia estar disponível via aplicativos, fomentando a experiência digital. Especificamente para o passageiro de primeira viagem, a experiência em toda a jornada, começando pela compra de passagem até o momento do desembarque, poderia ser simplificada. Como exemplo, um guia prático pré-viagem direcionado a este perfil de passageiro e experiência simplificada para o primeiro viajante no fluxo de compra da passagem.
- Atendimento e Acessibilidade: Intimamente ligado aos pilares anteriores, o foco aqui é buscar um atendimento que seja aderente ao que o cliente *target* espera. Por estar dentro do pilar de *Full Service*, deve-se tomar um cuidado em posicionar este atendimento de forma mais cuidadosa e que seja obviamente superior ao modelo *Low Cost* (e não estamos falando de luxo aqui). Um bom exemplo encontrado pelas companhias aéreas foi justamente a implantação de um modelo de vendas chamado *Branded Fares*, no qual os clientes pagam por um preço promocional e muito justo,

mas sem nenhuma oferta de serviços/benefícios. Este modelo adotado por boa parte das empresas aéreas nacionais neste ano de 2017 oferece a possibilidade de os passageiros escolherem de forma *à la carte* o que querem efetivamente consumir. Ou seja, houve um desmembramento do que é serviço de transporte e do que são serviços adicionais. Um cliente, por priorizar preço na escolha da companhia aérea, vai comprar seu bilhete em uma tarifa promocional, e terá um serviço e atendimento condizente com o preço do seu *ticket* aéreo. Como ele já sabe exatamente o que comprou, suas expectativas ficam mais alinhadas ao que efetivamente a companhia aérea irá lhe entregar. Se o cliente comprou em uma tarifa básica/promocional, ele não poderá despachar bagagem, não poderá marcar seu assento e não poderá remarcar sua passagem em caso de necessidade. Por outro lado, um cliente que busque serviço/diferenciação pode comprar tarifas mais altas, que permitam maior flexibilidade e atendimento diferenciado em relação às questões anteriores. Este cliente, inclusive, pode embarcar antes que todos os demais, tendo prioridade em situações de contingência e lista de espera.

Considerando, então, os aspectos anteriores apresentados, ter um posicionamento de marketing que reflita essa estratégia é fundamental. É a partir dele que se pode tangibilizar a postura como companhia aérea aos clientes, mostrando que suas necessidades serão plenamente atendidas. E o enfoque aqui não deve ser apenas apoiado por comunicação. O conceito é mais amplo, deve-se trabalhar cultura organizacional, desenho dos produtos, marca, atendimento, serviços e etc. A comunicação é algo extremamente importante, mas fica ao final do processo, com toda estratégia clara e definida. E, por fim, vale ainda destacar que essa comunicação, além de refletir muito bem pelo que a empresa quer ser lembrada (percepção de valor), deve ser segmentada, ajustando a linguagem com os diferentes perfis de clientes.

Ainda dentro da proposta de valor, apresentada no modelo, as companhias aéreas devem avaliar os três tipos principais de segmentos de clientes:

- 1) Clientes de Alto Valor (HVC - *High Value Customers*): geralmente este segmento é caracterizado pelos viajantes de negócios, que possuem maior frequência de voo e têm um *ticket* médio maior em relação aos viajantes lazer.

O esforço neste segmento deve ser concentrado na retenção, apoiando-se principalmente em programas de fidelidade e relacionamento, por meio dos quais o objetivo principal é reconhecer e premiar os voadores mais frequentes e fiéis. Portanto, gerar produtos e benefícios aéreos relevantes dentro do Programa de Fidelidade é fator fundamental para retenção dos mesmos.

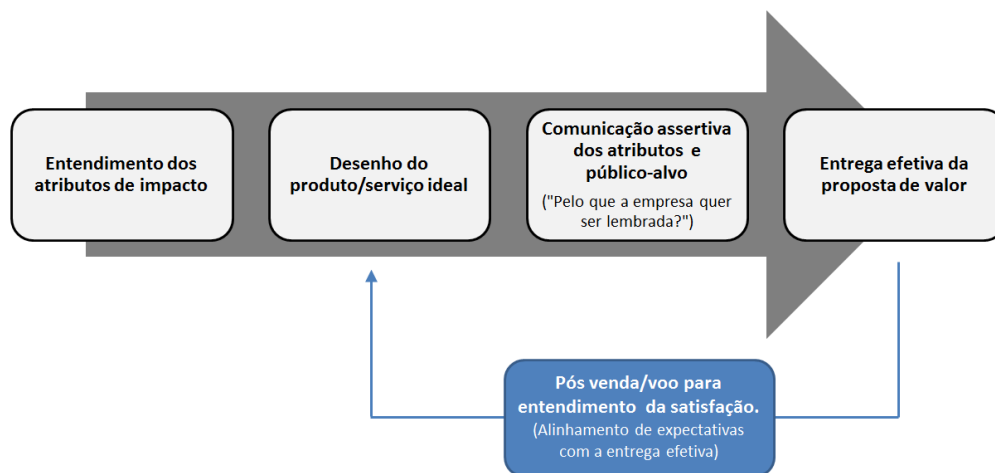
- 2) Usuários eventuais (*Medium Users*): este segmento é caracterizado por clientes corporativos eventuais ou passageiros a lazer, que viajam com menor frequência. A abordagem deve ser o estabelecimento de iniciativas que busquem aumento de frequência dos passageiros. Seja pelo segmento corporativo, que pode estar viajando na concorrência, por isso não atingiu alta frequência em determinada companhia aérea, seja o cliente lazer, que opta por utilizar outro modal ou destino que substitua o transporte aéreo; entender as principais oportunidades e dificuldades de captura deste público é vital para fazer boa parte destes clientes migrarem para o segmento de *heavy users*. Vale ainda destacar que, muitas vezes, a companhia aérea, quando trabalha a correta proposta de valor, pode influenciar, sim, nos hábitos de consumo deste público para viagens. Por outro lado, também se sabe que existe uma outra parcela que não alterará seu comportamento, pois isso faz parte da sua cultura ou hábito. Mas a abordagem deve estar concentrada em atender a esse público, quando este buscar por alternativas de viagem, estando a companhia aérea pronta para atender sua necessidade – e, por consequência, a frente dos seus concorrentes diretos.
- 3) Novos clientes e usuários (*Light Users*): segmento de alta oportunidade e ainda pouco explorado pelas companhias aéreas nacionais. Aqui está apoiada grande parte da estratégia das empresas *Low Cost* e *Low Fare*, que visa atender um público que ainda não experimentou o modal aéreo como opção de deslocamento e ainda o faz por meio do rodoviário ou ferroviário. Como visto, a penetração de viagens no mercado nacional é desenvolvida, mas ainda existe grande oportunidade de crescimento da demanda. Grande parte da estratégia de crescimento das empresas aéreas nacionais deveria estar direcionada a esse segmento, fazendo com que os clientes que voam pouco voem mais, e trazendo novos clientes à utilização do transporte aéreo. Por último, vale ainda destacar que este público, em geral, por ser mais sensível a preço, deve ter uma

comunicação e uma plataforma de serviço direcionada. Isto vale para cada uma das categorias de cliente apresentadas.

Este modelo sugerido deve projetar o potencial de cada segmento de clientes, de forma a destinar recursos e priorizar estratégias em função da sua atratividade. E, dessa forma, entregar efetivamente os atributos nos quais os clientes enxergam valor. Sendo algo mais forte e consistente que um posicionamento ou percepção, essa estratégia de marketing deve estar muito bem desenhada e clara. Em outras palavras, é o mesmo que a companhia aérea ter sua estrutura, processos e uma comunicação que assegurem as entregas efetivas ao passageiro. De nada adianta comunicar algo que gostariam de ser, se na prática o cliente tem uma experiência e percepção diferente sobre os serviços.

O processo de compreensão de atributos valorizados, *design* do serviço, comunicação ao público alvo e operação eficiente do modelo híbrido no transporte aéreo é apresentado na Figura 6.

Figura 6 - O processo simplificado do modelo híbrido para o setor aéreo



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Vale ainda reforçar que, dentro do modelo proposto, a empresa deve se preocupar com cada etapa de execução, garantindo o correto alinhamento com a construção da estratégia. Este fluxo pode representar estratégias macro da companhia ou até mesmo produtos ou serviços específicos. Nesse aspecto, o modelo genérico de enfoque e a estratégia de marketing das companhias necessitam de um

maior alinhamento e segmentação, pois muitas vezes acerta-se um alvo maior que o desejado e gera-se o questionamento real de qual é a essência da cia.

Um exemplo de produto ou serviço que se transformou em uma realidade e que aclara a atuação do modelo híbrido pode ser a compra de alimentação a bordo, já praticada por algumas empresas em 2017. Neste exemplo, o fluxo inicia-se com um pedido de clientes que gostam de comer a bordo das aeronaves, contra clientes que não se importam com este tipo de serviço ou simplesmente não comem (e, na prática, este último grupo acaba “pagando” por este serviço, mesmo não consumindo ou desejando). O desenho do produto foi estabelecido para garantir melhor qualidade na alimentação a bordo para os clientes que preferem usufruir do serviço de alimentação, mesmo sendo um serviço pago. Para os demais não há serviço, já que não é um atributo valorizado pelos mesmos.

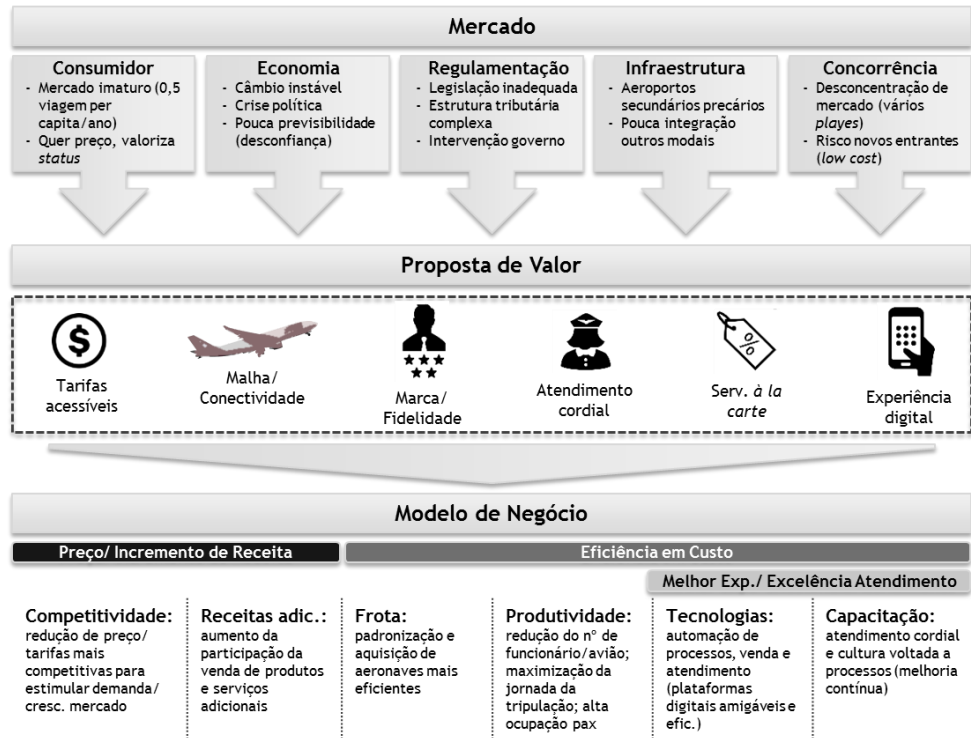
Na outra etapa do processo, a comunicação é ajustada e alinhada a este novo modelo, garantindo mensagens diferentes a cada público, mas com o objetivo em comum, que é o poder de escolha do cliente a bordo das aeronaves, e, por isso, trocar o que se quer pagar pela opção do que se gostaria de consumir, garantindo mais opções e qualidade. Após esta etapa é o momento efetivo da entrega, no qual o cliente vivenciará aquilo que a companhia aérea se propôs a fazer. E, por fim, e não menos importante, é vital o processo de *feedback* com pesquisas com estes clientes, avaliando sob a ótica do consumidor a expectativa e a entrega real.

### **7.1.3 Detalhamentos da Proposta de valor para o modelo híbrido**

Após apresentação do modelo, serão detalhados atributos e características que norteiam especificamente a proposta de valor. Dada sua relevância como suporte à estratégia, pretende-se aprofundar com maior nível de detalhe qual enfoque a companhia aérea deve ter sobre esta esfera.

Foram propostos atributos, definidos de acordo com a relevância para o passageiro e compatibilidade com a execução dentro de um modelo de negócio ideal no mercado brasileiro. A Figura 7 descreve os seis atributos para a proposta de valor para uma empresa aérea.

Figura 7 - Proposta de valor com maior aderência ao passageiro brasileiro



Fonte: Produzido pelos autores (2017)

- Tarifas acessíveis:** como analisado, o principal atributo na escolha de uma companhia aérea é o preço da tarifa, seja pelo passageiro que viaja a negócio (corporativo) ou pelo passageiro que viaja a turismo (lazer) e para visitar a família (étnico). Ainda que o passageiro corporativo seja relativamente menos sensível a preço, este, dentro do seu comportamento de compra, que se dá em uma antecedência (ADVP - *advance purchase*) mais curta (de zero a 14 dias do embarque), é fortemente direcionado pela companhia de menor preço, uma vez que a maioria das empresas pelas quais esse passageiro está viajando possuem políticas de viagem rígidas, obrigando tais passageiros a escolherem a companhia com melhor opção de preço entre voos comparáveis. Ou seja, esse passageiro é menos sensível ao preço por estar disposto a pagar tarifas caras devido a sua antecedência de compra, mas dentro desse ADVP, deverá priorizar, na maioria das vezes, a companhia de menor preço. Já o passageiro lazer normalmente adquire os seus bilhetes aéreos com um planejamento muito maior, buscando oportunidades de tarifa em promoções frequentemente divulgadas pelos sites das companhias aéreas e demais canais de venda,

como OTAs (*online travel agencies* - *e-commerces* de bilhetes aéreos) e operadores de viagem (no caso de pacotes que incluem terrestre, além do aéreo). Por esse motivo as companhias aéreas usualmente segmentam os passageiros pelo comportamento de compra, definindo as suas estratégias de *pricing* por antecedência de compra.

- **Malha e conectividade:** de nada adianta apresentar tarifas acessíveis se o produto não atende às necessidades do passageiro. Portanto, uma malha ampla, com boa conectividade por meio de *hubs* estrategicamente posicionados, fomentando destinos de negócio e lazer, é fundamental para a escolha do passageiro. A malha deve contemplar boas opções de horário para o passageiro corporativo, possibilitando idas e voltas no início da manhã e final da tarde e preferencialmente permitindo a ida e volta no mesmo dia, no caso de viagens de curta distância. Para o passageiro lazer, a malha deve oferecer opções em horários *off peak*, com menor demanda corporativa (o que permite melhor precificação), uma vez que o passageiro lazer tem maior flexibilidade de horário. Embora o perfil corporativo seja menos suscetível a voos com conexão, para ambos os passageiros as conexões, quando existirem, devem ser “justas”, por meio de bancos de voos nos *hubs* e principais aeroportos, reduzindo o tempo da viagem. Por isso, a importância da conectividade.
- **Marca/Programa de fidelidade:** ainda que os serviços de transporte aéreo de passageiros estejam caminhando para um cenário de comoditização, ou seja, as companhias apresentam pouca diferenciação e a escolha é fortemente direcionada por preço, a marca ainda é um atributo relevante para o passageiro, conforme apresentado por pesquisas contidas no trabalho. Uma marca com a qual o passageiro se identifique, que transmita segurança, que tenha o sentido de cuidado e, ainda, contenha elementos que confirmem ao passageiro algum tipo de *status*, podem fazer a diferença na escolha depois do preço. Normalmente associados à marca, os programas de fidelidade têm grande relevância na escolha da companhia, ao conferirem vantagens e comodidades adicionais aos passageiros frequentes. O passageiro corporativo, por exemplo, que voa com maior frequência e normalmente não é o pagador do bilhete aéreo, sabe que pode

acumular milhas em suas viagens a trabalho para depois resgatar bilhetes aéreos em suas viagens a lazer, com a família, ou outros produtos oferecidos por meio de trocas de pontos nos programas de fidelidade. Como oportunidade, o mercado de acúmulo de pontos (programas do tipo fidelidade) ainda tem baixa penetração no Brasil e deve apresentar importante crescimento nos próximos anos.

- **Atendimento cordial:** dificilmente dissociado da marca, o atendimento é outro atributo relevante para a escolha da companhia aérea. Embora o perfil do passageiro tenha mudado nos últimos anos, acompanhando a transformação do mercado de aviação no Brasil e no mundo (menos “luxo”, mais “simplicidade”), a cordialidade no atendimento continua fazendo a diferença. No entanto, tão importante quanto o tipo de abordagem é a eficiência do atendimento, tanto no solo, quanto a bordo. O passageiro atual, seja ele corporativo ou lazer, quer ser atendido, receber uma informação ou ter o seu problema resolvido, em caso de contingência, rapidamente e sem a necessidade de ter que recorrer a várias pessoas. O atendimento faz a diferença na recorrência da escolha da empresa aérea, sendo responsável por fazer com que o passageiro colecionasse boas ou más experiências com determinada companhia.
- **Serviços à la carte:** uma vez que o preço da tarifa é o principal atributo na escolha do passageiro, a disponibilização de serviços adicionais, à escolha do cliente, é de grande relevância. Isto permite que cada passageiro adquira somente os produtos e serviços que pretende utilizar, possibilitando pagar menos na tarifa, dependendo das suas necessidades. Ter a opção é fundamental para o passageiro.
- **Experiência digital:** como já mencionado no trabalho, a difusão de plataformas digitais permitiu o acesso de milhões de consumidores a produtos e serviços antes mais restritos. O consumidor migrou para o mundo *online* e não só pesquisa e compra pela Internet (advento dos canais de *e-commerce*), como cada vez mais é dependente de ferramentas digitais no pós-venda e relacionamento com a marca ou empresa. Em aviação, a experiência digital é ainda mais preponderante versus outros mercados, pois se trata de um serviço com forte influência de variáveis externas e com



boa probabilidade de quebras (remarcações, atrasos e cancelamentos de voos, por exemplo). Por esse motivo, uma experiência fluida, intuitiva, amigável e eficiente ao longo de toda a jornada por meios digitais, em especial, no *mobile*, se tornou fator de diferenciação entre as companhias aéreas. A possibilidade de pesquisa, compra e realização de serviços como *checkin*, antecipação e postergação de voos, dentro de aplicativos de celulares está se tornando algo indispensável para o passageiro.

Tendo em vista essa proposta de valor compartilhada pelos usuários e baseada nos atributos descritos, bem como os demais fatores discutidos, como oportunidades de mercado, avanço na desregulamentação do setor, “empoderamento” dos clientes e ameaça de novos entrantes no modelo *low cost*, propõe-se, então, um modelo de negócio híbrido através da máxima eficiência. Como já antecipado na Figura 7, tal modelo deverá estar fundamentado nos pilares de (i) competitividade, (ii) receitas adicionais, (iii) frota, (iv) produtividade, (v) tecnologias e (vi) capacitação, sendo permeados pelos *drivers* de preço e incremento de receita, eficiência em custo e melhor experiência e excelência em atendimento.

Deve-se buscar a redução de tarifas visando a melhor **competitividade** do mercado e estímulo da indústria aérea, com o aumento do número de passageiros e consequente expansão do setor. Esse crescimento deverá gerar aumento de receita para a empresa, que poderá adicionar mais oferta de assentos no mercado para captar mais passageiros, estabelecendo-se um círculo virtuoso.

Como já mencionado nos capítulos anteriores, uma importante fonte de incremento de receita é a cobrança por serviços adicionais. Dessa forma, propõe-se a eliminação de serviços gratuitos, como refeições a bordo, despacho de bagagens, como a nova resolução da ANAC passou a permitir. Assim, o pilar de **receitas adicionais** deverá ser outra prioridade da companhia, que deverá investir e estruturar seus produtos para que sejam adquiridos adicionalmente ou dentro de famílias tarifárias (*branded fares*) mais caras (*up-sell*) que contemplem os serviços desejados. Há uma infinidade de serviços e produtos que podem ser comercializados, desde os mais triviais e conhecidos, como o despacho de bagagem, assento conforto, até produtos como o transporte de animais de estimação na cabine, compra de conteúdos exclusivos por meio de sistema de entretenimento ou o próprio acesso ao *Wi-fi* durante

o voo. Dessa forma, deve-se buscar o aumento da participação de **receitas adicionais** sobre o faturamento total da empresa.

Para que seja possível melhor precificação (e aumento da margem operacional), os demais pilares dentro do modelo de negócio proposto terão como principal *driver* o alcance da máxima eficiência em custo. Quando se fala de **frota**, deve-se buscar a padronização de aeronaves com foco em redução de custo de manutenção, estoque de peças e treinamentos, além da aquisição de aviões mais eficientes, que tenham custos operacionais inferiores e tecnologia avançada. Da mesma forma, o aumento da **produtividade** é outro pilar de fundamental importância para a otimização de custos. A proposta é que a empresa busque uma relação saudável entre número de funcionários e aeronaves, aproximando-se dos índices de referência das companhias *low cost*. Para que isso seja possível, é necessário que as estruturas sejam enxutas e eficientes, tanto as operacionais como as administrativas, e a jornada da tripulação deverá ser maximizada. Nesse sentido, a legislação brasileira ainda é um entrave por limitar a carga horária da tripulação como uma das mais baixas do mundo.

Ainda dentro de **produtividade**, outro índice importante é o aproveitamento da aeronave (fator de ocupação). Para que tenha eficiência, a companhia aérea deverá buscar o melhor resultado do mercado em comparação aos seus concorrentes.

Em linha com a busca pela máxima eficiência, outro pilar importante é o de **tecnologia**. Propõe-se que a empresa invista em aquisição e desenvolvimento de tecnologias que permitam a automação de processos na operação e no atendimento aos passageiros, como equipamentos de solo que reduzam o tempo do *turn around* da aeronave e minimizem o consumo do combustível enquanto o avião está parado (ex.: GPU - *ground power unit*, equipamento que fornece energia ao avião enquanto este está estacionado nos aeroportos, eliminando a necessidade de se utilizar o seu motor), e tecnologias que otimizem os processos de passageiros nos aeroportos, como totens de autoatendimento, tecnologia de *self bag tag*, entre outras possibilidades. Com a implementação de tais equipamentos, é possível a redução de *headcount* na operação e ganho de tempo em todas as pontas, gerando, ainda, melhor experiência para o passageiro. E, complementando o que se recomenda dentro do pilar de **tecnologia**, além da eficiência, que é o principal objetivo, deve-se buscar a melhor experiência digital para o passageiro em todos os seus pontos de contato com a companhia, desde o processo de pesquisa de passagens e fluxo de compra no site,

experiência no aeroporto, até o pós-venda, nos casos em que o passageiro necessita solicitar um reembolso ou a pontuação no programa de fidelidade, por exemplo. As plataformas digitais devem ser robustas, inteligentes, intuitivas e seguras, com grande destaque para as aplicações móveis (*mobile*), que, como visto, vêm ganhando participação entre os canais de venda e deverão se estabelecer como o principal canal e meio de relacionamento entre as empresas e seus consumidores.

Por fim, de nada adianta a aquisição de aeronaves melhores e mais eficientes, a redução do número de funcionários por avião, o desenvolvimento de tecnologias que otimizem processos e suportem uma operação mais enxuta, se os funcionários da empresa não estiverem capacitados para esse contexto. Indo mais adiante, mesmo que se invista em capacitação, deve-se criar uma cultura de eficiência. Portanto, propõe-se o pilar de **capacitação**, por meio do qual a companhia deverá desenvolver programas robustos de treinamento e desenvolvimento para os seus funcionários, com foco na eficiência e excelência no atendimento. Os funcionários de aeroportos e tripulação devem estar capacitados para atender os passageiros de forma atenciosa, cordial, simples e “empoderados” para resolver problemas e contingências com agilidade e transparência. O consumidor brasileiro, em especial, é muito relacional e tem maior necessidade de interação no atendimento. Portanto, valoriza muito ser bem tratado. Daí o cuidado e melhor relação entre automatização ou procedimentos duros e frios.

O modelo proposto deverá ser o mais adequado caminho a percorrer pelas empresas. Muito já se observa nessa linha, na qual empresas como LATAM, apesar de manter um padrão alto de serviços nas rotas internacionais, mudou seu modelo de negócio no mercado doméstico. Desde maio de 2017 a companhia passou a cobrar pelo despacho da mala e da alimentação a bordo, antecipando um movimento de buscar maior eficiência em custo e redução das tarifas. GOL e Azul seguiram a mesma linha e implantaram modelo parecido, com cobrança de bagagem despachada e outros serviços adicionais. Até mesmo a Avianca, inicialmente resistente ao modelo, iniciou, em setembro de 2017, a cobrança pelo despacho da mala em suas rotas domésticas. Seguramente, dado os últimos movimentos da indústria, fatos aqui apresentados e oportunidades futuras, este deve ser o caminho mais seguro a percorrer.

## 8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com os dados apresentados, pesquisas e *benchmarks*, é possível notar a predominância de algumas características que determinam a tendência do modelo híbrido para o mercado de aviação no Brasil conforme recomendado.

As empresas aéreas que visam alcançar um posicionamento sólido a frente das demais concorrentes no mercado aéreo brasileiro precisam desenvolver a competitividade em custos, buscando escala e crescimento de mercado. Ao mesmo tempo, necessitam cada vez mais trabalhar a percepção de valor do consumidor brasileiro e as inovações tecnológicas, seja no âmbito de interação dos serviços, relacionamento com a marca ou ainda no próprio escopo da eficiência operacional.

Considerando que 43% dos passageiros escolhem sua viagem considerando o preço da passagem, as companhias precisam repensar a precificação e encontrar oportunidades de eficiência em custos para que o preço esteja dentro da expectativa dos clientes e atinja segmentos ainda não explorados.

Dessa forma, é imprescindível que as companhias reduzam seu custo operacional e mantenham uma operação simples, enxuta e eficiente. Assim se baseia todas as recomendações para corroborar este objetivo. Padronização de aeronaves, aquisição de equipamentos mais eficientes, eliminação de serviços gratuitos de bordo, cobrança de serviços adicionais, alteração de prazo de pagamento aos fornecedores, renegociação de contratos e concessões, bem como fortalecer alianças e parcerias, revisão de processos na busca de oportunidades de redução de custos operacionais, forte investimento em capacitação para funcionários, garantindo um atendimento simples, padronizado, rápido e cordial. O desenvolvimento constante de equipes, políticas claras de RH e definição de planos de carreira para os funcionários são fatores importantes para a sustentabilidade do negócio, além de forte investimento em tecnologia para automação de processos e sistemas.

Das ações pontuadas acima, existe uma que se destaca dentre as demais e que nos tempos atuais agrega grande valor aos clientes, que é a tecnologia de automação dos processos e sistemas.

Não somente na aviação, mas também em quase todos os setores, a inovação e tecnologia são fatores que fazem a diferença. Para que a empresa tenha sucesso frente às demais e consiga evoluir de forma sustentável, é preciso um plano diretor de inovação para aplicar as tecnologias de automação e de informação de forma a

possibilitar mais agilidade na execução dos processos, segurança, confiabilidade e ganhos significativos em ciclos operacionais.

Investir em tecnologia não é uma decisão fácil, uma vez que não é um investimento trivial. Soluções inovadoras, equipamentos e dispositivos, ferramentas e softwares avançados de automação e gestão de processos e resultados, quando analisados de forma isolada e sem a visão de longo prazo, podem parecer agressivos ao caixa da companhia pelo custo elevado.

Porém, na grande maioria dos casos, quando acompanhado de um bom plano de implantação e permeado por objetivos claros de longo prazo, o retorno pode superar as expectativas, alavancando os ganhos financeiros, ganhos e eficiência de processo, segurança e de gestão.

Um forte investimento em tecnologia, associado ao grande esforço em encontrar oportunidades de redução de custos operacionais, são bons aliados das empresas que querem permanecer em posições de destaque no mercado aéreo brasileiro, mas não são os únicos ingredientes de uma receita de sucesso.

Outros valores são percebidos e altamente valorizados pelo cliente brasileiro e que não podem estar desconexos das iniciativas de eficiência e redução de custos, e são considerados um diferencial pelo cliente. As pesquisas analisadas neste trabalho apontam que outra prioridade dos consumidores é percebida na agilidade, rapidez e praticidade e, por isso, uma entrega básica seria a pontualidade e confiabilidade da operação, que precisam estar em dia e de forma regular, de modo que o cliente possa contar com a empresa em seus compromissos e preferir a companhia ao invés da concorrência. Uma rede adequada às necessidades dos clientes, com horários bem planejados e destinos estratégicos, associada a um atendimento diferenciado, cordial e padronizado, fortalecem ainda mais a preferência dos clientes pela companhia, tornando-a competitiva, não somente em relação aos seus concorrentes, mas, também, de modais alternativos como rodoviário, ferroviário e marítimo.

O uso de plataformas digitais eficientes, capazes de eliminar a necessidade de *check-in* e com interface amigável entre o cliente e os programas de milhagem e serviços, atuando de forma conjunta com pontos de autoatendimento que funcionem de maneira simples e rápida na entrega de bagagem, também são percebidos como itens de valor para o cliente. A automatização de processos deve reduzir o tempo de permanência do passageiro em filas, ajudando a assegurar preferência pela companhia.

Todas as medidas apresentadas neste trabalho representam oportunidades de melhorar a preferência do cliente pela empresa e são aplicáveis sob qualquer público alvo, seja o cliente corporativo ou o cliente a lazer.

O setor de clientes corporativos apresenta sinais de recuperação, à medida que algumas questões econômicas e políticas do Brasil demonstram uma pequena reação positiva e otimismo. Deste modo, o enfoque na busca pela preferência deste público pode ser uma grande estratégia para alavancar resultados.

Por fim, entende-se que a liderança em custos, aliada à percepção de diferenciação de serviços, refletindo na redução dos preços e aumento na qualidade dos serviços prestados e no valor percebido pelos clientes é um bom caminho na busca pela preferência do cliente brasileiro, além de se enquadrar na proposta de modelo híbrido apresentado no capítulo anterior deste trabalho.

Sugerem-se pesquisas e estudos específicos posteriores junto ao público de classe C ou D que visem identificar principais gargalos ou obstáculos para acessar o transporte aéreo: referência de preço para passagem aérea de trecho médio, tempo e custo da mobilidade urbana de grandes capitais até aeroportos, acesso rápido ao crédito, consulta e compra por *smartphone*, sensibilidade a ofertas relâmpagos e outros. A compreensão da percepção desse público pode ensejar serviços complementares e que auxiliem a potencializar o consumo por viagens aéreas no Brasil.

Por fim, vale ressaltar que o presente estudo, mais do que a identificação e mapeamento da situação atual do setor e seus desafios, permitiu enxergar um vasto mercado de oportunidades e crescimento. Desde as iniciativas públicas e privadas, até mesmo o desenvolvimento de novas tecnologias e, claro, a profissionalização do setor, antes extremamente familiar e com visões de negócio com pouco embasamento científico. Portanto, estar preparado a este novo momento, com a possível retomada da economia nacional, é fator fundamental para a sustentabilidade das companhias aéreas.

## REFERÊNCIAS

ABEMF – Associação Brasileira das Empresas do Mercado de Fidelidade, 2017. Disponível em: <<http://www.abemf.com.br/indicadores-mercado>>. Acesso em: 16 ago. 2017.

ACKOFF, R. L.; EMERY, F. E. **On Purposeful Systems**. Chicago: Aldine – Atherton, 1972.

ADTVN. **PIB Brasileiro – Taxa de Crescimento Anual**. Disponível em: <<https://br.advfn.com/indicadores/pib>>. Acesso em 18 jul 2017.

AFFONSO, A. **A Estratégia de Produção como um desdobramento da Estratégia do Negócio**. Disponível em: <<https://professorannibal.com.br>>. Acesso em: 28 mai 2017.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL – ANAC. **Demanda e oferta do transporte aéreo**. 2016a. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/demanda-e-oferta-do-transporte-aereo>>. Acesso em: 16 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Mercado do transporte aéreo**. 2016b. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-do-transporte-aereo>>. Acesso em: 21 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Transporte interestadual regular de passageiros: aéreo e rodoviário**. 2016c. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/transporte-interestadual-de-passageiros-aereo-e-rodoviario>>. Acesso em: 16 ago. 2017.

AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX – ACSI. Disponível em: <<https://www.theacsi.org/news-and-resources/press-releases/press-2017/press-release-travel-2017>>. Acesso em: 11 jul. 2017.

AMORIM, L. Uma Gestão para o Futuro. **Exame**, jan. 23, 2013, v. 47, n. 1, p. 40(6). Cengage Learning, Inc., 2013.

ANSOFF, I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw Hill, 1965.

APAS. **Empoderamento: Todos Podem**. APAS SHOW. Disponível em: <<http://www.apasshow.com.br/wp-content/uploads/2017/05/Pesquisa-Tendencia-de-Consumidor-ok-1.pdf>>. Acesso em 16 ago. 2017.

AVIANCA BRASIL. **Ficha Técnica**. Disponível em: <<http://www.avianca.com/br/pt/nossa-companhia/informacao-institucional/centro-noticias/ficha-tecnica>>. Acesso em: 17 jun. 2017.

AZUL Linhas Aéreas Brasileiras S.A. **Informações Corporativas**. Disponível em: <<https://www.voeazul.com.br/imprensa/informacoes-corporativas>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

BAIN, J. S. **Barriers to new competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956.

BAKER, Michael J. **Administração de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BARNEY, J. B. Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BES, F. T. de; KOTLER, P. **A bíblia da inovação**: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya, 2011.

BESSANT J., TIDD J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BISIGNANI, Giovani, IATA, Economics Briefing #5, 2007.

BOA VISTA SCPC. **Pesquisa Hábitos de Consumo Dia Mundial do Consumidor 2016**. Fonte interna.

BWS CONSULTORIA. Disponível em:  
<<http://www.bwsconsultoria.com/2011/05/estrategias-competitivas-genericas-de.html>>. Acesso em: 02.07.17.

CARVALHO, M. A GESTÃO ESTRATÉGICA APOIADA EM PROCESSOS EFICIENTES: Mudança, Flexibilidade e Planejamento. In: **Coletânea de Artigos**, Parceria para o Crescimento Sustentável. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2013.

CHAMBERLIN, E. H. **The theory of monopolistic competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1933.

CHANDLER, A. Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 100-134, 1996.

\_\_\_\_\_. **Strategy and structure**: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: The MIT Press, 1962.

\_\_\_\_\_. **Strategy and structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHECKLAND, P. **System Thinking, System Practice**. Chichester: Wiley, 1981.

CHEN, M. J.; LIN, H.C.; MICHEL, J. G. Navigating in a hypercompetitive environment: the roles of action aggressiveness and TMT integration. **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 1410-1430, 2010.



CHESBOROUGH H. **Inovação aberta**: Como criar e lucrar com a tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 5, p. 01-22, 1972.

COASE, R., The Nature of the Firm. R.H. Coase *Economica*, New Series, vol.4., 1937. Disponível em: <<https://www.colorado.edu/ibs/es/alston/econ4504/readings/The%20Nature%20of%20the%20Firm%20by%20Coase.pdf>>. Acesso em: 16 ago 17.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - CNI. RETRATOS DA SOCIEDADE BRASILEIRA: Perfil do Consumidor Brasileiro. Fonte interna.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES – CNT. TRANSPORTE E ECONOMIA: Transporte Aéreo de Passageiros. Fonte interna.

CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. de (Orgs). **Gestão Integrada da Inovação**: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas, 2008.

COSTA, E.A. **Gestão Estratégica**: da Empresa que temos para a Empresa que queremos. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. New Jersey: Prentice-Hall, 1963.

D'AVENI, R. A. **Hipercompetição**: estratégias para dominar a dinâmica de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **Academy of Management Review**, vol. 9, p. 284-295, 1984.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 313-327, 1972.

E-COMMERCE News. Disponível em: <<https://ecommercenews.com.br/artigos/dicas-artigos/buscadores-representam-49-dos-trafejos-das-lojas-virtuais/>>. Acesso em: 16 ago 2017.

EBIT. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/>>. Acesso em: 16 ago 2017.

ELIFE. Tendências 2017. Disponível em: <<http://elife.com.br/wp-content/uploads/2017/01/tendencias-2017-elifesa365.pdf>>. Acesso em: 16 ago 2017.

EMERY, F., TRIST, E. The Causal Texture of Organizational Environments. **Human Relations**, vol. 18, p. 21-32, 1965.

ESTRATÉGIAS Competitivas genéricas. In: Wikipédia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gias\\_competitivas\\_gen%C3%A9ricas](https://pt.wikipedia.org/wiki/Estrat%C3%A9gias_competitivas_gen%C3%A9ricas)>. Acesso em: 02 jul 2017.

EUROPEAN UNION. **Air Passenger Rights**. Disponível em: <[http://europa.eu/youreurope/citizens/travel/passenger-rights/air/index\\_en.htm](http://europa.eu/youreurope/citizens/travel/passenger-rights/air/index_en.htm)>. Acesso em: 12 jun 2017.

FECOMERCIO. **WEBSHOPPERS** 2017. 35ª. Ed. Disponível em: <[http://www.fecomercio.com.br/public/upload/editor/pdfs/webshoppers\\_35\\_edicao.pdf](http://www.fecomercio.com.br/public/upload/editor/pdfs/webshoppers_35_edicao.pdf)>. Acesso em: 16 ago 2017.

FERNANDES, B.H.; BERTON, L.H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

FERREIRA, Carlos. AZUL Divulga Plano de Frota até 2020. Disponível em: <<https://i1.wp.com/www.aeroin.net/wp-content/uploads/2017/02/Azulfleetplan2020.png>>. Acesso em: 01 jul 2017.

FGV. **Brasil Terá Um Smartphone por Habitante**. Disponível em: <<http://link.estadao.com.br/noticias/gadget,ate-o-fim-de-2017-brasil-tera-um-smartphone-por-habitante-diz-pesquisa-da-fgv,70001744407>>. Acesso em: 16 ago 2017.

FIANI, R. **Teoria dos Jogos: com aplicações em Economia, Administração e Ciências Sociais**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

FILION, L. J. **The Strategy of Successful Entrepreneurs**. Tese – University of Lancaster, Lancaster, 1988.

FOLHA DE S. PAULO. **Estudo do Google Mostra que 84% das Viagens no Brasil são por Lazer**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/turismo/2015/10/1689151-estudo-do-google-mostra-que-84-das-viagens-no-brasil-sao-por-lazer.shtml>>. Acesso em: 16 ago 2017.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A Economia da Inovação industrial**. Campinas, SP: UNICAMP, 2008.

FULD, L. **The new competitor intelligence**. New York: Wiley, 1995.

GAZZONI, Marina. **País é campeão em custo para abastecer avião**. Disponível em: <<http://www.agenciaabear.com.br/agenda-2020/estadao-destaca-alto-preco-do-qav-no-pais/>>. Acesso em: 10 jun 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GOL Linhas Aéreas Inteligentes. **Frota: Frota Operacional e Plano de Frota**. Disponível em:

<[http://ri.voegol.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53883](http://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53883)>. Acesso em: 17 jun 2017.

GOL Linhas Aéreas Inteligentes. Relações com Investidores: Central de Resultados. *Fact Sheet*. Disponível em: <[http://ri.voegol.com.br/default\\_pt.asp?idioma=0&conta=28](http://ri.voegol.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28)>. Acesso em: 16 out 2017

GROSS, Sven; LUCK, Michael. **The Low Cost Carrier Worldwide**. 2a. ed. New York: Routledge, 2016.

HAYEK, F.A. The Trend of Economic Thinking. The London School of Economics e Political Science, 1933. Disponível em: <<http://tmtfree.hd.free.fr/albums/files/TMTisFree/Documents/Economy/libertarianismo/fahttet.pdf>>. Acesso em: 16 out 17.

HAYEK, F. A. The use of knowledge in society. **American Economic Review**, v. 35, n. 4, p. 519-530, 1945.

IBGE. REDES E FLUXOS DO TERRITÓRIO: Ligações Aéreas 2010. Ed. 2013. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv64110.pdf>>. Acesso em: 16 ago 2017.

ICAO – International Civil Aviation Organization. **List of Low Cost Carrier**, 2017. Disponível em: <<https://www.icao.int/sustainability/Documents/LCC-List.pdf>>. Acesso em: 19 jun 2017.

IDEA WORKS COMPANY. Disponível em: <<http://www.ideaworkscompany.com/>>. Acesso em: 19 jun 2017.

Ipsos MediaCT. Estudo de Viagem Google, junho de 2014, Anexo I. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/2014-travelers-road-to-decision/>>

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação**: balanced scorecard, 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **The Balanced Scorecard** – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, Harvard University Press, Cambridge, EUA, 1992.

KIM, W.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

LATAM. Disponível em: <<https://www.latam.com>>. Acesso em: 10 jun 17.

LATAM AIRLINES, PROVOKERS. Estudo Brazilian Flyers. Dezembro, 2015. Fonte interna.

LATAM Airlines Group. Sobre a LATAM. Disponível em:  
<<http://www.latamairlinesgroup.net/phoenix.zhtml?c=251290&p=irol-about-us>>.  
Acesso em: 10 jun 2017.

LEVITT, T. **Marketing Myopia**. Harvard Business Review 1960. Disponível em:  
<[https://razaleads.files.wordpress.com/2013/09/marketing-myopia\\_t\\_levitt.pdf](https://razaleads.files.wordpress.com/2013/09/marketing-myopia_t_levitt.pdf)>.  
Acesso em: 16 ago 2017.

LEWIN, A. Y., VOLBERTA, H. W. Prolegomena on Coevolution: a Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. **Organization Science**, vol. 10, n. 5, p. 519-534, 1999.

LIMA, E.O. **Gestão estratégica de pequenas e médias empresas, segundo uma abordagem descritiva da aprendizagem sistêmica**. Curitiba: EGEPE, 2005.

MACEDO, S.A.S.; NOBREGA, K.C.; QUEIROZ, J.V.; WHEBBER, P. Planejamento e Gestão Estratégica: Um estudo sobre adoção e práticas em indústrias do Rio Grande do Norte. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Volume 7, Número 1, 2012, pp. 58-75.

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter**: O guia essencial da competição estratégica. Tradução de Carlos Szlak. 1. ed. São Paulo: HSM, 2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos De Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007

MARTINS, J. **Estabeleça indicadores de desempenho e meça seus resultados**. Ed. Fundação Nacional da Qualidade, 2014. Disponível em:  
<<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/estabeleca-indicadores-de-desempenho-e-meca-seus-resultados>>. Acesso em: 16 out 17

MASON, E. S. Price and production policies of large-scale enterprise. **American Economic Review**, v. 29, p. 6471, Mar. 1939.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL: 2015. Disponível em: <<http://www.aviacao.gov.br/noticias/2015/10/pesquisa-da-secretaria-de-aviacao-revela-perfil-de-passageiros-aeroportos-e-rotas-no-brasil>>. Acesso em: 16 ago 2017.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL. **O Brasil que Voa**. Disponível em: <<http://www.aviacao.gov.br/obrasilquevoa/>>. Acesso em: 01 jul 2017.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL. **Pesquisa revela perfil de passageiros, aeroportos e rotas no Brasil**. Disponível em:  
<<http://www.aviacao.gov.br/noticias/2015/10/pesquisa-da-secretaria-de-aviacao-revela-perfil-de-passageiros-aeroportos-e-rotas-no-brasil>>. Acesso em: 01 jul 2017.

MINTEL. **Tendências de Consumo 2017**. Disponível em: Disponível em: <<http://brasil.mintel.com/tendencias-de-consumo>>. Acesso em: 16 out 17.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**, 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H; QUINN; LAMPEL; GOSHAL. **O Processo da estratégia, conceitos contextos e casos selecionados**, 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MULTIPLUS. Disponível em <<https://www.pontosmultiplus.com.br/home>>. Acesso em: 16 ago 2017.

MUNDO DAS MARCAS. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/southwest-airlines-criatividade-no-ar.html>>. Acesso em: 06 jul 17.

NASCENTES, A. Dicionário Etimológico. 1ª ed. Rio de Janeiro: Livraria Acadêmica. 1955.

NIELSEN. Mudanças no Mercado Brasileiro 2016. Disponível em: Paper MMB2016 Nielsen. Fonte interna.

PILON, Ricardo V. CRUISING TO PROFITS: Transformational Strategies for Sustained Airline Profitability. **Business Model, Process and functional Integration**. Vol. 1, 2a. Ed. Montreal, Canada. 2014.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18. ed. São Paulo: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e Concorrência. São Paulo: Elsevier, 2004.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência Competitiva na Prática**. São Paulo: Campus, 2002.

PRICEWATERHOUSECOOPERS - PWC. TOTAL RETAIL 2016. A Revolução que os Consumidores Almejam, com a Execução que os Conquista. Fonte interna.

RANGANATHAN, Gopal. **PROFIT OPTIMIZATION Using Advanced Analytcs in The Airline and Travel Industry. Futuristic Systems Beyond Revenue Management**. Illinois: Quad Optima Analytcs, 2016.

REIS, D. R. dos. **Gestão da Inovação Tecnológica**. 2 ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

SALUM, F. MODELO PCS e seu Desenvolvimento. In: **Coletânea de Artigos**, Parceria para o Crescimento Sustentável. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2013.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SECRETARIA DA AVIAÇÃO CIVIL. **Aviação cresce na América do Sul, mas integração é baixa, diz BID**. Disponível em: <<http://www.aviacao.gov.br/aviacao-cresce-na-america-do-sul-mas-integracao-e-baixa-diz-bid-1>>. Acesso em: 17 jun 2017.

SECRETARIA DA AVIAÇÃO CIVIL. **Aviação Regional: Conectando o Brasil**. Disponível em: <<http://www.aviacao.gov.br/noticias/2015/01/programa-de-desenvolvimento-aviacao-regional-quer-democratizar-o-transporte-aereo-no-brasil-1/aviacao-regional-versao-site-v4-final.pdf>>. Acesso em: 16 ago 2017.

SECRETARIA DA AVIAÇÃO CIVIL. **O Brasil que Voa**. Disponível em: <[http://www.aviacao.gov.br/obrasilquevoa/pdf/Relatorio\\_Executivo\\_O\\_Brasil\\_que\\_Voa\\_v4.pdf](http://www.aviacao.gov.br/obrasilquevoa/pdf/Relatorio_Executivo_O_Brasil_que_Voa_v4.pdf)>. Acesso em: 16 ago 2017.

Senado Federal. **Direitos dos Passageiros Aéreos**. Disponível em: <[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/243162/direitos\\_passageiros\\_aereos\\_.pdf?sequence=4](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/243162/direitos_passageiros_aereos_.pdf?sequence=4)>. Acesso em 12 jun 2017.

SERRA, F.; TORRES, M.; TORRES A. **Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro, Prático e Estudos de Casos**. 4a ed. Florianópolis: Insular, 2009.

SHAW, Stephen. **Airline Marketing and Management**. 7a. ed., Routledge, Oxfordshire, UK, 2016.

SILVA, R.M.; LARUCCIA, M.M.; MARTYNIUK, V.L. **Comportamento do Consumidor Brasileiro de Baixa Renda**. Ebook Pimenta Cultural, 2015. Disponível em:

<[https://books.google.com.br/books?id=Cg09CwAAQBAJ&pg=PA85&lpg=PA85&dq=comportamento+do+consumidor+brasileiro+de+baixa+renda+laruccia&source=bl&ots=RwEGqkUcBS&sig=TPzcvlIYyoMDddFvH-eLM2k7OY&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjs\\_OHsqsjXAhVIUZAKHRtMCiUQ6AEIJzAA#v=onepage&q=comportamento%20do%20consumidor%20brasileiro%20de%20baixa%20renda%20laruccia&f=false](https://books.google.com.br/books?id=Cg09CwAAQBAJ&pg=PA85&lpg=PA85&dq=comportamento+do+consumidor+brasileiro+de+baixa+renda+laruccia&source=bl&ots=RwEGqkUcBS&sig=TPzcvlIYyoMDddFvH-eLM2k7OY&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjs_OHsqsjXAhVIUZAKHRtMCiUQ6AEIJzAA#v=onepage&q=comportamento%20do%20consumidor%20brasileiro%20de%20baixa%20renda%20laruccia&f=false)>. Acesso em: 16 ago 17.

SKYSCANNER. Disponível em: <<https://www.skyscanner.com.br/noticias/skyscanner-revela-os-paises-com-passagens-aereas-mais-baratas-do-mundo>>. Acesso em: 16 ago 2017.

SOUTHWEST. Disponível em: <[www.southwest.com](http://www.southwest.com)>. Acesso em: 06 07 17.

SOUTHWEST Airlines. In: Wikipédia. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Southwest\\_Airlines](https://pt.wikipedia.org/wiki/Southwest_Airlines)>. Acesso em: 02 jul 17.

STAR ALLIANCE. Companhias aéreas membro da Star Alliance. Disponível em: <<http://www.staralliance.com/pt/member-airlines>>. Acesso em 01 jul 2017.

STATISTA. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/250577/domestic-market-share-of-leading-us-airlines/>>. Acesso em: 06 jul 17.

STIGLER, G. J. **The organization of industry**. Chicago: University of Chicago Press, 1983.

TADEU, Hugo Ferreira Braga; SANTOS, Eduardo Stock. **Panorama da inovação no Brasil**. São Paulo: Bookman, 2008.

TERRA J.C. **Inovação**: Quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, 2007.

TIDD, Joseph; BESSANT, J. R.; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3 ed. Porto Alegre:

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TIROLE, J. **The theory of industrial organization**. London: The MIT Press, 1988.

U.S. DEPARTMENT OF TRANSPORTATION. Aviation Consumer Protection. Disponível em: <<https://www.transportation.gov/airconsumer/flights-and-rights#delays>>. Acesso em 19 jun 2017.

UOL Economia. **Câmbio**: Dólar Comercial, Histórico da moeda. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/cotacoes/cambio/dolar-comercial-estados-unidos/?historico>>. Acesso em 01 jul 2017.

VALOR ECONOMICO. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4934908/valor-de-mercado-da-azul-e-21-vezes-maior-do-que-o-da-gol>>. Acesso em: 05 jun 17.

VOEAZUL. Disponível em: <<https://www.voeazul.com.br>>. Acesso em: 10 jun 17.

VOEGOL. Disponível em: <[http://ri.voegol.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53858&ano=2016](http://ri.voegol.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53858&ano=2016)>. Acesso em 01 jul 2017.

VOEGOL. Disponível em: <<https://www.voegol.com.br/pt/a-gol/sobre-a-gol>>. Acesso em: 10 jun 17.

VOX e LATAM Airlines – Estudo Brazilian Flyers (2014). Fonte interna.

ZIMMERMANN, Patrícia. **Gol compra controle da nova Varig por US\$ 275 milhões**. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u115617.shtml>>. Acesso em: 01 jul. 2017.