



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA**



ANDRÉ LUÍS BOFF

**FATORES DE COMPETITIVIDADE E FOCOS DE INOVAÇÃO COMO
CONDICIONADORES NA ESTRUTURA DAS EMPRESAS AÉREAS
REGULARES DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS NO BRASIL**

Orientadora: Profa. Dra. Gabriela Cardozo Ferreira

Porto Alegre

2009

ANDRÉ LUÍS BOFF

**FATORES DE COMPETITIVIDADE E FOCOS DE INOVAÇÃO COMO
CONDICIONADORES NA ESTRUTURA DAS EMPRESAS AÉREAS
REGULARES DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS NO BRASIL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Gabriela Cardozo Ferreira,
Dra.

Porto Alegre

2009

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B673f Boff, André Luís

Fatores de competitividade e focos de inovação como condicionadores na estrutura das empresas aéreas regulares de transporte de passageiros no Brasil / André Luís Boff. – Porto Alegre, 2009.

166 f.

Diss. (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.

Orientador: Profa. Dra. Gabriela Cardozo Ferreira.

1. Administração de Empresas Aéreas. 2. Competitividade. 3. Inovação. 4. Estrutura Organizacional. I. Ferreira, Gabriela Cardozo. II. Título.

CDD 658.401

Bibliotecária Responsável: Dênira Remedi – CRB 10/1779

ANDRÉ LUÍS BOFF

**FATORES DE COMPETITIVIDADE E FOCOS DE INOVAÇÃO COMO
CONDICIONADORES NA ESTRUTURA DAS EMPRESAS AÉREAS
REGULARES DE TRANSPORTE DE PASSAGEIROS NO BRASIL**

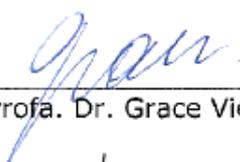
Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 27 de agosto de 2009, pela Banca Examinadora.

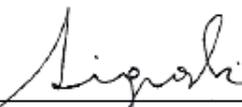
BANCA EXAMINADORA:



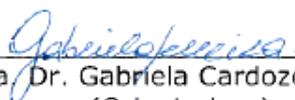
Prof. Dr. Peter Bent Hansen



Profa. Dr. Grace Vieira Becker



Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti



Profa. Dr. Gabriela Cardozo Ferreira
(Orientadora)

*A Deus, que se materializa todos os dias através das três mulheres de minha vida,
Solange, Cristiane e Luzia,
compreensivas e participativas durante todo este período.*

AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. Gabriela Cardoso Ferreira pela confiança, orientação e amizade, desde 2007;

Aos Professores do Programa de Mestrado em Administração e Negócios (MAN), especialmente, Profa. Dra. Grace Becker, pelas orientações e contribuições nesta pesquisa;

Ao Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti pela confiança e amizade;

Aos colegas da turma de Estratégia e Marketing de 2007, pela oportunidade de aprendizado e contribuições a essa pesquisa nos momentos em que foi o assunto de aula;

Aos entrevistados dessa pesquisa, pelas contribuições para o estudo, e amizades desenvolvidas;

Aos professores e funcionários da Faculdade de Ciências Aeronáuticas (PUCRS), especialmente Prof. Ms. Éder Henriqson pela função exercida de segundo orientador, e Instrutor Técnico Cléber Daniel Monteiro Gomes pelo estímulo;

Aos familiares, pelo apoio, incentivo e compreensão durante esta etapa de minha vida.

A cada dia que vivo, mais me convenço de que o desperdício da vida está no amor que não damos, nas forças que não usamos, na prudência egoísta que nada arrisca, e que, esquivando-se do sofrimento, perdemos também a felicidade.

Carlos Drummond de Andrade

RESUMO

A inovação tem sido a prática mais importante para as empresas dentro do contexto atual no que diz respeito à obtenção de certa vantagem frente às concorrentes. Dentro das empresas de transporte aéreo de passageiros regulares, não é diferente: identificar quais são os pontos onde elas podem inovar e, conseqüentemente, se tornarem mais competitivas dentro de um setor já extremamente competitivo, representa uma excelente fonte de informação. Através desta condição, este estudo realizou uma pesquisa qualitativa exploratória transversal, a fim de caracterizar de que forma certos focos presentes nas estruturas destas empresas acabam desenvolvendo ações conceituadas como inovadoras, conjuntamente a uma caracterização de quais são os principais fatores de competitividade presentes atualmente nestas empresas. A análise dos dados – através do método de análise de conteúdo categorial – verificou cada um dos três conjuntos de construtos estipulados – focos de inovação, fatores de competitividade e ambiente atual – onde a partir dos quais se realizou uma análise de como os construtos que os compreendem, condicionam a estrutura de uma empresa aérea regular de transporte de passageiros no Brasil.

Palavras-chave: Competitividade; Fator de Competitividade; Inovação; Focos de Inovação; Empresas Aéreas Brasileiras; Estrutura das Empresas Aéreas.

ABSTRACT

Innovation has been the most important practice for companies within the current context, with regard to obtaining an advantage vs. the competition. Within the airline's regular passengers, is no different: to identify those points where they can innovate and thus become more competitive in an industry already highly competitive, it is an excellent source of information. With this condition, this study was a qualitative exploratory cross in order to characterize how certain focus present in the structures of these companies eventually develop conceptualized as innovative actions, together with a characterization of what are the main factors of competitiveness that are currently present in these companies. Data analysis – using the method of analysis of categorical content – found each of the three sets of constructs set – innovation focus, competitiveness factors and the current environment – where from which undertook a review of the constructs that understand, determine the structure of a regular airline passenger in Brazil.

Key-words: Competitiveness; Competitiveness Factor; Innovation; Innovation Focus; Brazilian Airlines; Airline Structuring.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cinco Forças Competitivas.....	38
Figura 2 – Pirâmide de <i>Frank Bird</i>	45
Figura 3 – Sistemas de Rotas.....	46
Figura 4 – Desenho de Pesquisa.....	62
Figura 5 – Fundamentação dos Resultados Encontrados.....	131

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores contribuintes para a competitividade separados por níveis de abrangência.....	40
Quadro 2 – Fatores de competitividade das empresas aéreas de transporte de passageiros.....	49
Quadro 3 – Aspectos propostos como inovadores para uma empresa aérea.....	58
Quadro 4 – Síntese dos influenciadores analisados do ambiente atual de negócios das empresas aéreas.....	85
Quadro 5 – Trechos de resposta dos entrevistados sobre a questão “segurança como fator de competitividade”.....	91
Quadro 6 – Quadro-resumo sobre os nove fatores de competitividade analisados.....	107
Quadro 7 – Exemplos de inovações em distribuição.....	114
Quadro 8 – Exemplos de inovações em tarifas nas empresas aéreas brasileiras.....	121
Quadro 9 – Inovações adotadas para a diferenciação dos serviços de empresas aéreas.....	124
Quadro 10 – Quadro-resumo sobre os seis focos de inovação analisados.....	126

LISTA DE GRÁFICOS E TABELA

Gráfico 1 – Cotação média semanal do US\$ - MAR 2008 à MAR 2009 (em R\$).....	27
Gráfico 2 – Movimento de passageiros no Brasil (período 2002-2007).....	73
Gráfico 3 – Evolução do preço do barril de petróleo 2007/2009.....	79
Gráfico 4 – <i>Peak Oil Production</i> – Curva de Hubbert.....	81
Gráfico 5 – Mudança na unidade de custo 1996-2004 (média das principais empresas americanas).....	83
Gráfico 6 – Nível de voos com atraso superior a 30 minutos no Brasil.....	93
Tabela 1 – Percentual de voos atrasados por empresa.....	93

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABAV	- Associação Brasileira das Agências de Viagens
ANAC	- Agência Nacional de Aviação Civil
ASK	- <i>Available-Seat per Kilometer</i> / Assento Disponível por Quilômetro
BBLs	- Bilhões de Barris
CASK	- <i>Cost of Available Seat-Kilometer</i> / Custo Assento-Quilômetro Oferecido
CENIPA	- Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos
CEO	- <i>Chief Executive Officer</i>
DAC	- Departamento de Aviação Civil
FAA	- <i>Federal Aviation Administration</i>
GGIP	- Gerência Geral de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos
HOTRAN	- Horário do Transporte
HUD	- <i>Head Up Display</i>
IATA	- <i>International Air Transport Association</i>
ICAO	- <i>International Civil Aviation Organization</i>
INFRAERO	- Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
LC/LF	- <i>Low Cost / Low Fare</i>
OACI	- Organização da Aviação Civil Internacional
RH	- Recursos Humanos
SIPAER	- Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos
SNEA	- Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias
TI	- Tecnologia da Informação
UE	- União Européia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. DELIMITAÇÃO DO TEMA	17
3. OBJETIVOS	21
3.1. Objetivo Geral	21
3.2. Objetivos Específicos	21
4. REFERENCIAL TEÓRICO	22
4.1. SETOR AERONÁUTICO CIVIL HISTÓRICO E INFLUENCIADORES NA ESTRUTURA DE CUSTOS DAS EMPRESAS AÉREAS.....	22
4.1.1. Histórico do Setor Aeronáutico Civil.....	23
4.1.2. Influenciadores no Desempenho Econômico das Empresas Aéreas Atualmente ...	26
4.2. COMPETITIVIDADE	28
4.2.1. Competitividade, Vantagem Competitiva e Padrões de Concorrência	29
4.2.2. Competitividade nas Empresas de Serviços.....	32
4.2.3. Competição entre Modelos de Negócios de Empresas Aéreas (LC/LF <i>versus</i> Tradicional).....	34
4.2.4. Fatores Determinantes da Competitividade	38
4.2.4.1. Fatores de Competitividade de Empresas Aéreas de Transporte de Passageiros	41
4.3. INOVAÇÃO	49
4.3.1. Definições sobre Inovação.....	50
4.3.2. Classificação da Inovação	52
4.3.3. Inovação em Serviços	54
4.3.4. A Inovação em Empresas Aéreas de Transporte de Passageiros.....	55
5. MÉTODO DE PESQUISA	59
5.1. ESTRATÉGIA ADOTADA PARA A PESQUISA	59
5.2. SELEÇÃO DO CASO.....	60
5.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	61
5.3.1. Definição das Categorias.....	62
5.3.2. Elaboração do roteiro de entrevista.....	64
5.3.3. Validação do roteiro de entrevista e definição dos documentos pertinentes.....	65
5.3.4. Coleta dos dados	65
5.3.4.1. Realização da entrevista	66
5.3.4.2. Coleta de documentos.....	67
5.3.5. Análise dos Dados	68
6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	71
6.1. O AMBIENTE ATUAL DE NEGÓCIOS DAS EMPRESAS AÉREAS	71
6.1.1. A Infraestrutura Aeronáutica Brasileira	72
6.1.2. Empresas de Transporte Aéreo Regular no Brasil	74
6.1.3. Fatores de Impacto da Estrutura de Custos das Empresas Aéreas Petróleo e Câmbio.....	78
6.1.4. Quadro Síntese da Seção do Ambiente Atual de Negócios das Empresas Aéreas..	84
6.2. COMPETITIVIDADE NAS EMPRESAS AÉREAS	86
6.2.1. Preço	87

6.2.2. Qualidade	89
6.2.3. Segurança	90
6.2.4. Pontualidade	92
6.2.5. Reputação	94
6.2.6. Rotas e Horários	96
6.2.7. Mão-de-obra	99
6.2.8. Distribuição	102
6.2.9. Frota.....	104
6.2.10. Síntese sobre os Fatores de Competitividade das Empresas Aéreas	106
6.3. ELEMENTOS DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS AÉREAS.....	112
6.3.1. Distribuição	113
6.3.2. Frota.....	115
6.3.3. Rotas	117
6.3.4. Tarifas.....	120
6.3.5. Recursos Humanos	122
6.3.6. Serviços Prestados	124
6.3.7. Síntese sobre os Elementos de Inovação das Empresas Aéreas.....	126
6.4. INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE CONDICIONANDO A ESTRUTURA DE UMA EMPRESA AÉREA DE PASSAGEIROS	130
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	138
REFERÊNCIAS	143
Apêndice A - Lista de Categorias e Elementos da Pesquisa	159
Apêndice B– Roteiro de Entrevista.....	161
Apêndice C – Lista de Entrevistados da Pesquisa	163
Apêndice D – Dados Comparativos Avançados (ANAC, 2008a)	164
Apêndice E – Gestão de Receita	165

1. INTRODUÇÃO

As empresas atuais estão inseridas em um contexto de mudanças complexas e contínuas que abrangem os mais variados campos do ambiente humano: o social, o cultural, o religioso, o econômico, o político, entre outros. Do mesmo modo, este contexto de transformação também afeta a gestão dos negócios, inclusive na questão do desenvolvimento das estratégias empresariais (OLIVEIRA, 1991), necessitando, por parte das empresas, uma grande agilidade e flexibilidade perante as situações impostas.

Os reflexos e impactos decorrentes destas mudanças estão cada vez mais associados à questão da globalização, fazendo com que a necessidade de se tornar competitivo nos mais variados níveis de atuação – do regional ao global – se torne essencial. Por essa necessidade, tem sido verificado em todos os segmentos de atuação, mesmo naqueles onde existe uma maior padronização quanto ao serviço / produto oferecido, que algumas empresas têm conseguido se destacar competitivamente frente às demais. A indagação principal a ser feita sobre esta condição resume-se em qual deve ser o contexto por trás das empresas que conseguem se diferenciar.

A compreensão desenvolvida está em que, atualmente, a diferenciação tem sido estabelecida através do desenvolvimento de ações ditas inovadoras, que venham a fornecer um possível predomínio frente às concorrentes do setor onde elas estão inseridas. Estas ações proporcionam o surgimento das chamadas vantagens competitivas, por meio da geração de formas novas e melhores de competição (PORTER, 1993).

Entende-se, assim, que a inovação, em sua totalidade, pode ser associada como uma determinante do padrão competitivo de uma empresa (MANSUR, 2007). Tal compreensão, fundamentada na relação entre inovação e competição, proporciona uma grande disputa entre empresas de mesmo segmento, onde quem sai ganhando são os consumidores, com o estabelecimento de possíveis condições mais vantajosas, quando da aquisição dos produtos / serviços oferecidos.

Neste contexto de transformações, em que a compreensão de que inovar proporciona um maior nível de competição dentro de determinado setor, é que estão inseridas as empresas aéreas regulares brasileiras. A necessidade desta diferenciação transcorre principalmente pela igualdade das estratégias empregadas por estas empresas (DOMINGOS, 2005), além de questões inerentes ao ambiente em que competem. Sobre este último, os condicionantes considerados neste estudo como influenciadores destas mudanças são: a questão da desregulamentação ocorrida no setor do transporte aéreo nacional e mundial, com suas

consequências; o atual contexto econômico e suas variáveis que afetam de maneira direta estas empresas – como a atual flutuação presente do preço do petróleo, a variação no câmbio no Brasil, e a crise financeira mundial (AVIÃO REVUE, 2008; MALAGUTTI, 2001); e ainda, a formulação de novas estruturas e práticas de negócios, como diferenciais dentro do setor aeronáutico (OSTER JR. e STRONG, 2001).

O contexto atual destas empresas define-se em meio a uma crise financeira de âmbito mundial, originada principalmente pelo desaquecimento da economia norte-americana, além de outros influenciadores melhores descritos dentro do referencial teórico deste estudo. Associado a isso, e a outros pontos caracterizados na sequência, alguns dos principais impactantes no retorno financeiro das empresas aéreas brasileiras – como o dólar e o petróleo – acabam sofrendo oscilações grandes, prejudicando os principais custos presentes nas estruturas destas empresas, conforme análise de seus respectivos valores (INDICADORES..., 2009).

Sobre a desregulamentação, apesar da demora aproximada de duas décadas da reestruturação brasileira do setor, se comparada à norte-americana, atualmente estes contextos de atuação se encontram em similaridade, com a existência de dois modelos de negócios básicos que delineiam o foco estratégico adotado por estas empresas: modelo tradicional e modelo de baixos-custos e baixas-tarifas. Cada um deles possui dentre suas características, vantagens e desvantagens sobre o outro, sendo definida sua implementação principalmente para o tipo de negócio e público-alvo desejado pelas adotantes.

Dentro deste contexto, a inovação passa a ser considerada uma importante ferramenta no que diz respeito ao nível de competitividade necessário e imposto, tanto pelas empresas do setor, quanto pelo ambiente atual. Como proposta principal, este estudo pretende verificar de que forma os principais fatores de competitividade das empresas aéreas, em conjunto aos focos onde inovações podem ocorrer, condicionam a estrutura de uma empresa aérea regular de transporte de passageiros, dentro do atual mercado aeronáutico civil brasileiro.

Como método empregado foi realizada uma pesquisa exploratória transversal com foco qualitativo de análise, tendo como estratégia desenvolvida o estudo de caso. Ficou definido como caso o setor das empresas aéreas regulares brasileiras, transportadoras de passageiros, por meio das opiniões de conhecedores das vicissitudes da gestão destas empresas, os quais são reconhecidos pelos seus conhecimentos e experiências. Estes especialistas passam então a ser considerados como os elementos de análise do caso considerado (YIN, 2005). A técnica de análise dos dados aplicada foi a de análise de conteúdo categorial, a qual se baseou na revisão

da bibliografia especializada, e na realização das entrevistas com os especialistas selecionados.

O sequenciamento do estudo ocorre na seguinte ordem: a delimitação do tema abrangendo o segundo capítulo, onde se obtém ao seu fim, a formulação da questão de pesquisa para este estudo; o objetivo geral e os específicos propostos no capítulo três; o desenvolvimento do referencial teórico, o qual fundamentou as questões de análise e o instrumento de coleta dos dados no capítulo quatro; o capítulo cinco com o método de pesquisa adotado; a descrição e análise dos dados no capítulo seis; e por fim, no capítulo sete, as considerações gerais sobre o que foi analisado, em conjunto às limitações e recomendações para futuros estudos.

2. DELIMITAÇÃO DO TEMA

Ao longo das últimas décadas, o mercado tem demonstrado um forte crescimento da competição em todos os seus segmentos. Este cenário vem influenciando, com amplas e rápidas mudanças, o contexto interno e de mercado em que estão inseridas todas as empresas. Tais mudanças são identificadas como fatores de pressão influenciáveis na busca ou formulação das estratégias competitivas estabelecidas, seja na busca por uma liderança em custo total, diferenciação ou enfoque, conforme definiu Porter (1986).

Estas estratégias passam a ter como finalidade o estabelecimento dos caminhos, cursos e programas de ação a serem seguidos por uma empresa, para o alcance dos objetivos estabelecidos, de acordo com o contexto atual econômico existente. Isso faz com que o conceito básico de estratégia esteja relacionado à conexão da empresa ao seu ambiente (OLIVEIRA, 1991; PORTER, 1986).

Como condicionador desta conexão está o grau de atenção necessário às transformações ambientais, o qual varia diretamente com o nível de competição de determinado segmento de mercado (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002). Através disso, o posicionamento estratégico surge através da escolha de como competir em um determinado segmento, considerando a conexão entre uma análise do ambiente interno e externo da empresa (PORTER, 1992).

O padrão de concorrência imposto por este contexto acaba influenciando na elaboração das estratégias competitivas de uma empresa, focadas em atingir vantagens consideradas importantes frente às demais concorrentes (PORTER, 1986). A partir disso, uma estratégia competitiva considerada padrão, corresponde à escolha de um posicionamento que sirva de diretriz aos aspectos internos e externos de uma empresa, focando-se em uma relação consistente, viável e geradora de vantagem (PORTER, 1986, 1992).

Este contexto de competição tem gerado a necessidade de um pleno exercício da criatividade, rapidez na tomada de decisão, em conjunto a uma maximização dos processos presentes (FRAGA, 2007). Incluem-se neste contexto, todas as empresas regidas pelas regras capitalistas de negociação, ou ainda – mais restritivamente por motivo deste estudo – as empresas aéreas regulares de transporte de passageiros. Esta situação apresenta-se agravada atualmente devido à turbulência pela qual passam alguns de seus principais indicadores e influenciadores para um bom desempenho – como a flutuação no preço do petróleo, transcorrida em nível mundial; a variação do câmbio no Brasil; e a atual crise financeira que se desenrola (DUPIM, 2008; CALVO, 2008).

A natureza dinâmica na qual está inserida a indústria do transporte aéreo, originada principalmente pela desregulamentação sofrida pelas empresas aéreas regulares, durante a segunda metade do último século, resultou na necessidade do desenvolvimento de novas práticas e estruturas (OSTER JR. e STRONG, 2001) que propusessem uma remodelagem dos serviços que eram prestados, e conseqüente readaptação de seus custos.

Tal contexto acabou originando a formulação de um novo modelo de negócios para estas empresas, denominado modelo de baixos custos e baixas tarifas (*low-cost – LC, low-fare – LF*), o qual fundamenta seus métodos de gestão na manutenção de estruturas com custos menores ao longo de todos os níveis da empresa. Isto ocorre através da implementação de novas estruturas, práticas e processos, em prol de um maior rendimento e lucratividade. Em conjunto a este foco, tais valores seriam repassados aos clientes através do oferecimento de tarifas mais baixas quando comparadas às tarifas das empresas não adotantes do modelo (DOGANIS, 2006).

A partir disso, alguns autores da literatura vigente (LAWTON, 2002; DOGANIS, 2006; HOLLOWAY, 2002) propõem uma diferenciação entre os modelos de negócios no qual uma empresa aérea de passageiros pode basear sua estrutura corporativa – podendo ser através da adoção de um modelo de prestação de serviços completos, ou ditos tradicionais, ou através de um modelo de negócios baseado em uma estrutura de baixos custos e que adote o oferecimento de tarifas mais baixas.

Este último modelo tem colocado em questão o modelo tradicional de negócios adotado pelas empresas aéreas. Conforme Lethbridge (2004), o foco nos baixos custos tem levado as empresas tradicionais a repensarem seus gastos de forma semelhante àquelas empresas. A frota antiga, o histórico das dívidas, e o alto custo dos funcionários são algumas das razões presentes para que a ideia trazida pelos baixos-custos passasse a ser cogitada como necessária.

Com o surgimento deste modelo, vários estudos buscaram identificar quais seriam os fatores diferenciadores presentes nestas empresas, que as tornavam mais competitivas frente às empresas ditas tradicionais, ou seja, às prestadoras de serviços completos. Esta identificação partiu do pressuposto que o desempenho competitivo é função, tanto de fatores associados ao ambiente técnico e econômico, quanto às características sócio-culturais presentes em seus ambientes, o que justifica a necessidade de se analisar estes dois campos de aspectos (MACHADO-DA-SILVA, BARBOSA, 2002; FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997).

Partindo-se desta premissa, inúmeros autores que abordaram o tema LC/LF (DOGANIS, 2006; LAWTON, 2002; HOLLOWAY, 2002; BARNUM, 1998; HALLOWELL, 1996; HENRIQSON, 2005; LOVELOCK; WRIGHT, 2003; METHNER; ROSPENDA, 2001) diagnosticaram através de exemplos de empresas LC/LF bem sucedidas – como *Southwest* e *Ryanair* – quais seriam os fatores internos e externos a estas empresas, que as tornariam mais competitivas quando comparadas às não adotantes deste modelo. Com isso, quando da comparação entre às empresas LC/LF e as tradicionais, obtêm-se uma série de fatores que diferenciam competitivamente as primeiras sobre as segundas, os quais podem ser associados como uma importante fonte de vantagem competitiva quando avaliados como objetivos importantes nas ações estratégicas das empresas inseridas neste setor.

Pretende-se neste estudo relacionar em um primeiro momento, através do referencial teórico consultado, quais são os fatores mais presentes identificados nas empresas LC/LF, que as diferenciam competitivamente das demais. Na sequência, após a coleta dos dados primários, o objetivo é o de caracterizar como estes fatores estão sendo considerados atualmente, dentro do setor das empresas aéreas regulares de transporte de passageiros, através da visão de especialistas escolhidos sobre o tema.

Outro ponto a ser analisado neste estudo, diz respeito à questão das inovações em empresas aéreas. Nelas, a inovação como influenciadora competitiva tem estado presente desde seus primórdios, tanto em questões tecnológicas – referentes ao desenvolvimento de novas aeronaves, ou mesmo as vendas de bilhetes através do comércio eletrônico (DOGANIS, 2006) – quanto na formulação de novas práticas de gestão, como por exemplo, o modelo LC/LF.

Esta tendência surge frente aos altos níveis de concorrência impostos pelo mercado, obrigando que estas empresas estruturem-se, de uma maneira mais tradicional, através do desenvolvimento de certas vantagens sobre a questão da competição (PORTER, 1986). Esta condição vem, cada vez mais, transformado-as em desenvolvedoras e implementadoras de novas estratégias, as quais surgem representadas pela adoção de novas ideias e práticas no mercado, ou ainda, da criação e desenvolvimento de outras. Assim, a compreensão de quais são os principais focos inerentes ao contexto de operação destas empresas, onde através dos quais elas possam desenvolver ações inovadoras, apresenta-se como uma fonte valiosa de informação.

Sobre este ponto, o estudo pretende identificar quais são os principais focos presentes nas empresas aéreas regulares de passageiros, estes caracterizados como aspectos possíveis de suportar o desenvolvimento de inovações, de forma que se estabeleça através deles, práticas e

ações em prol de um posicionamento superior da empresa. Com os dados primários coletados, pretende-se caracterizar como estes focos estão sendo avaliados nas empresas aéreas de passageiros, influenciados pelo ambiente de negócios presente.

Os focos de inovação considerados para este estudo foram selecionados a partir do referencial teórico consultado, tendo como premissa principal que, por se tratar de um modelo de gestão mais recente, as empresas adotantes do modelo LC/LF acabam destacando-se através da operacionalização de novas práticas e ações neles. Assim, os focos trazidos são inovadores para as LC/LF, mas de uma maneira mais ampla, conforme estipulado para este estudo, acabam sendo considerados inovadores também para todas as demais empresas aéreas de transporte de passageiros.

Busca-se compreender através das opiniões dos especialistas consultados sobre o setor, de que forma os fatores considerados como competitivos nestas empresas, e os focos considerados de inovação, condicionam a estrutura de uma empresa aérea regular de transporte de passageiros, dentro do atual contexto de negócios brasileiro.

Deste modo, o presente estudo propõe responder à seguinte questão de pesquisa: *Como os fatores competitivos e os focos de inovação condicionam a estrutura das empresas aéreas regulares de transporte de passageiros no Brasil?*

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GERAL

Analisar como os fatores competitivos e os focos de inovação condicionam a estrutura das empresas aéreas regulares de transporte de passageiros no Brasil.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De modo que seja possível estruturar as categorias de análise durante o estudo e estabelecer etapas para a verificação do condicionamento da estruturação deste tipo de empresa, os seguintes objetivos específicos são considerados:

1. Caracterizar os influenciadores no desempenho econômico das empresas aéreas regulares de transporte de passageiros no Brasil.
2. Caracterizar os fatores de competitividade das empresas aéreas regulares.
3. Caracterizar os focos de inovação das empresas aéreas regulares.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo está desenvolvido o referencial teórico deste estudo, de modo que se possa identificar ao seu fim, os três principais aspectos desejados para análise, que fundamentaram a elaboração dos três objetivos específicos descritos anteriormente: contexto atual do desempenho econômico das empresas aéreas brasileiras, por meio do impacto de seus principais influenciadores; competitividade, através de uma identificação de quais são os principais fatores competitivos associados a elas; e a inovação, através dos principais focos de inovação presentes atualmente nestas empresas.

Este capítulo do estudo está sequenciado da seguinte forma:

- Histórico sobre o setor aeronáutico e as empresas aéreas, identificando-se ao seu fim, quais são os principais influenciadores no desempenho econômico destas empresas atualmente;
- Apresentação do tema competitividade, verificando-se a questão da competição entre empresas aéreas a partir da adoção de um dos dois principais modelos de negócios presentes na literatura – LC/LF e tradicional. Ao término desta seção pretende-se identificar quais são os principais fatores de competitividade presentes nas empresas aéreas como um todo, independente do modelo de negócio adotado. Assim, os fatores identificados passam a ser associados a pontos em que as empresas aéreas regulares de transporte de passageiros possam competir;
- Conceituação do tema inovação e posterior identificação dos principais focos de inovação que podem ser considerados pelas empresas aéreas regulares de transporte de passageiros atualmente, como meio preliminar para se responder ao terceiro objetivo específico formulado.

4.1. SETOR AERONÁUTICO CIVIL: HISTÓRICO E INFLUENCIADORES NO DESEMPENHO ECONÔMICO DAS EMPRESAS AÉREAS

Com pouco mais de um século de existência, o setor aeronáutico vem sofrendo constantes transformações, tanto de cunho tecnológico – no que se refere a aviões cada vez maiores e mais rápidos – quanto nos referentes às questões econômicas que circundam as empresas pertencentes a este mercado.

Esta seção está dividida em duas partes, de modo que se possa ao seu término, identificar quais são os principais influenciadores econômicos para as empresas aéreas de

passageiros atualmente. Assim, primeiramente, apresenta-se um histórico do setor aeronáutico civil, até o início deste novo milênio, a fim de contextualizar como transcorreu o desenvolvimento da aviação comercial no Brasil e no mundo. A segunda parte diz respeito à identificação de quais têm sido os principais influenciadores no desempenho econômico destas empresas nos últimos anos. A principal vantagem em se identificar os principais influenciadores atuais está na facilitação da obtenção das informações secundárias planejadas durante a fase de coleta de dados.

4.1.1. Histórico do Setor Aeronáutico Civil

A tecnologia e a aeronáutica vêm percorrendo um caminho síncrono de evoluções constantes e graduais. O transporte internacional iniciou-se em larga escala logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, com aviões cada vez maiores e mais velozes. A introdução dos motores a jato, usados pela primeira vez em aviões comerciais em 1952, deu maior impulso à aviação como meio de transporte. No que diz respeito à melhoria das aeronaves fabricadas, a evolução tecnológica de todos os componentes pertinentes a um determinado modelo de aeronave vem sofrendo constantes aperfeiçoamentos, apresentando-se tais melhorias, como um importante fator de competição, tanto para as empresas fabricantes, quanto para as empresas aéreas que as adquirem (PORTAL BRASIL, 2007; BATISTA, 2001).

Especificamente no Brasil, em 22 de abril de 1932, era criado pelo Presidente Getúlio Vargas, o Departamento de Aviação Civil. Neste período existia uma grande quantidade de movimentos intelectuais e políticos, sendo que nos específicos da aviação, o doutrinamento de um poder aéreo unificado, e a criação de uma força aérea independente eram os que mais se destacavam. A partir disso originou-se o Ministério da Aeronáutica, criado em 20 de janeiro de 1941, também pelo Presidente Vargas, o qual passou a incorporar todo o acervo material e humano das extintas Aviação Naval e Aviação Militar, bem como do Departamento de Aviação Civil (MALAGUTTI, 2001).

A partir disso, uma nova fase do transporte aéreo nacional surgiu, estendendo-se ao longo das décadas de 40 a 60, sendo que nesta última, mais de 20 empresas já tinham sido criadas, concentrando suas linhas principalmente nas rotas do litoral. Porém, ao término desta década, a aviação comercial brasileira entrava em uma grave crise econômica, causada por diversos fatores: a baixa rentabilidade do transporte aéreo, provocada pela concorrência excessiva, a necessidade de novos investimentos para a renovação da frota, visando à

substituição das aeronaves do pós-guerra, ou mesmo, às alterações na política econômica do país. (MALAGUTTI, 2001).

As empresas aéreas, aliadas ao Governo, reuniram-se para estudar uma mudança na política que combatesse a crise, de forma a garantir a continuidade dos serviços, mesmo que o número de empresas tivesse de ser reduzido e o Governo tivesse que exercer um controle mais rígido sobre elas. Três dessas reuniões, denominadas Conferências Nacionais de Aviação Comercial (CONAC), foram realizadas na década de 60. As conclusões a que se chegaram nessas conferências conduziram a uma política de estímulo à fusão e associação de empresas, buscando-se reduzir a um máximo de duas empresas a exploração do transporte internacional e a três no transporte doméstico. Iniciava-se o regime de competição controlada, em que o Governo passou a intervir nas decisões administrativas das empresas. Assim, a segunda fase da evolução da política governamental para o setor da aviação civil se estendeu até a década de 80, quando já estavam operando os primeiros aviões turbo-hélices e jatos da aviação civil brasileira (MALAGUTTI, 2001).

No contexto mundial, a criação do *Deregulation Act*¹ em 1978, foi o marco das transformações dos mercados aéreos mundiais, principalmente nos Estados Unidos. A transição do mercado de regulamentado para desregulamentado teve como as suas maiores influenciadoras as constantes crises no preço do petróleo. Conforme João e Fischmann (2004), antes da primeira crise do petróleo, as empresas aéreas viviam um cenário regulamentado, previsível, com mudanças lentas no ambiente e predomínio das forças conservativas. As metas eram facilmente definidas e as ações requeridas possuíam uma forte previsibilidade em sua execução.

No Brasil, devido a essas crises, e também, pela adoção de aeronaves mais modernas e maiores, as empresas viram-se forçadas a modificar a sua malha, optando por servir apenas as cidades de maior expressão econômica, cujo mercado viabilizasse a prestação do serviço com o uso de aeronaves desse tipo. As pequenas cidades do interior passaram, simplesmente, a não mais dispor do serviço. Assim é que, de um total de 335 cidades servidas por linhas aéreas em 1958, somente 92 continuavam a dispor do serviço em 1975 (MALAGUTTI, 2001).

Ao longo da década de 80, uma nova ordem política, econômica e social começou a se instalar, de uma maneira global, em quase todos os países do mundo. Essas mudanças, marcadas pela predominância do pensamento liberal, levaram os governos, de uma maneira

¹ O *Deregulation Act* é uma lei federal norte-americana assinada em 24 de outubro de 1978. Seu principal propósito era o de remover o controle do governo sobre as tarifas, e a entrada de novas empresas aéreas no mercado da aviação comercial (BARNUM, 1998).

geral, a reduzirem o seu controle sobre a economia dos seus respectivos países, permitindo que ela fosse conduzida pelas livres forças do mercado, as quais passaram a ter mais influência do que os governos protecionistas (SCHMIDT, 2006).

Esta mesma política de flexibilização começou efetivamente no Brasil em 1992, dentro do chamado Programa Federal de Desregulamentação do Governo Collor (Decreto 99.179, de 15 de março de 1990). A desregulamentação do setor aéreo foi implementada em três rodadas – em 1992, 1998 e 2001 – de modo semelhante aos pacotes de liberalização promovidos pela União Européia (UE). Pretendeu-se conduzir o processo de forma gradual nas políticas, na tentativa de evitar potenciais prejuízos de curto prazo, sobretudo em termos de um forte acirramento da competição no mercado, como aconteceu com a desregulamentação americana a partir do fim da década de 70. (OLIVEIRA, 2007a)

O regime de indexação da economia e de fixação de preços passou gradualmente a ser abandonado, fazendo com que o então Ministério da Aeronáutica, por intermédio do DAC, criasse o conceito de, a partir de 1989, política de flexibilização tarifária. O regime de fixação dos preços das passagens aéreas foi extinto, substituindo-o pelo estabelecimento de uma faixa de variação dos preços em torno de um valor fixado pelo DAC, correspondente à tarifa básica (OLIVEIRA, 2008).

Em consequência dessa nova política e diretrizes, foi implementado o sistema de liberação monitorada das tarifas aéreas domésticas, onde: foi aberto o mercado doméstico para a entrada de novas empresas, tanto de transporte regular, quanto de transporte não-regular; foi suprimida a delimitação de áreas para exploração do transporte regional; flexibilizaram-se os parâmetros para a concessão de linhas; foram designadas novas empresas nacionais para explorar o Transporte Aéreo internacional; foi admitida a criação e o licenciamento de um novo tipo de empresas, destinadas à exploração do Transporte Aéreo não-regular de cargas e passageiros, na modalidade de “charter”. Foi, enfim, como decorrência de todas essas medidas, aumentada a oferta ao usuário (MALAGUTTI, 2001).

Do mesmo modo, a desregulamentação sofrida pelas empresas de transporte aéreo norte-americanas permitiu uma maior liberdade de acesso aos destinos domésticos, o que tornou possível uma estrutura de tarifas independente do envolvimento do governo (METHNER e ROSPENDA, 2001). Esta condição acabou proporcionando uma nova dinâmica na competição global, onde em um setor volátil, houve o surgimento de novas empresas aéreas que passaram a trabalhar com um modelo diferente de negócios, o chamado modelo de baixos custos e baixas tarifas (*low-cost, low-fare*), o qual introduz uma nova dinâmica competitiva (JOÃO e FISCHMANN, 2004).

No Brasil, no que se refere ao serviço aéreo regular, em decorrência dessa tendência liberalizante, em fevereiro de 2001 começou a operação da GOL Linhas Aéreas, primeira empresa regular adotante do modelo LC/LF do Brasil. Na sequência apresenta-se o atual contexto em que estão inseridas as empresas aéreas regulares de transporte de passageiros, através de uma descrição sobre a atual crise financeira pela qual passa a economia mundial. Ao fim, relacionam-se quais são os principais aspectos que influenciam o desempenho econômico das empresas aéreas atualmente, os quais estruturaram, de certa forma, os dados obtidos durante a coleta, no que concerne a este objetivo.

4.1.2. Influenciadores no Desempenho Econômico das Empresas Aéreas Atualmente

Para se contextualizar o desempenho econômico de qualquer empresa regida pelas regras capitalistas de mercado atualmente, torna-se necessário o entendimento do contexto macroeconômico presente, onde se destaca o momento de crise vivido em todos os ramos de atuação. O marco inicial da atual crise financeira global teve início nos Estados Unidos, em março de 2007, com a crise do *subprime*, conceituada como sendo uma forma de crédito hipotecário para o setor imobiliário destinada a tomadores de empréstimos que representa maior risco. Esta forma adota como garantia principal o imóvel do tomador do empréstimo (ACOMPANHE..., 2008).

Através do aumento dos contratos de créditos, houve um aquecimento do mercado imobiliário; as financeiras americanas deixaram de lado o rigor na elaboração dos mesmos, e passaram a realizar acordos com pessoas sem um bom histórico de pagamento de dívidas, as quais passaram a se endividar cada vez mais na compra de seus imóveis. Os bancos decidiram transformar os empréstimos hipotecários em papéis e venderam a outras instituições financeiras, culminando em uma perda generalizada (ACOMPANHE..., 2008).

Inseridas neste contexto, estão as empresas aéreas, que estão alternando momentos de altos e baixos nos seus desempenhos financeiros, com maior destaque para os últimos durante a última década. Esta situação tem exigido, por parte dos governos e sociedade, uma atenção especial para a preservação de seus serviços – tão essenciais e importantes para o interesse público.

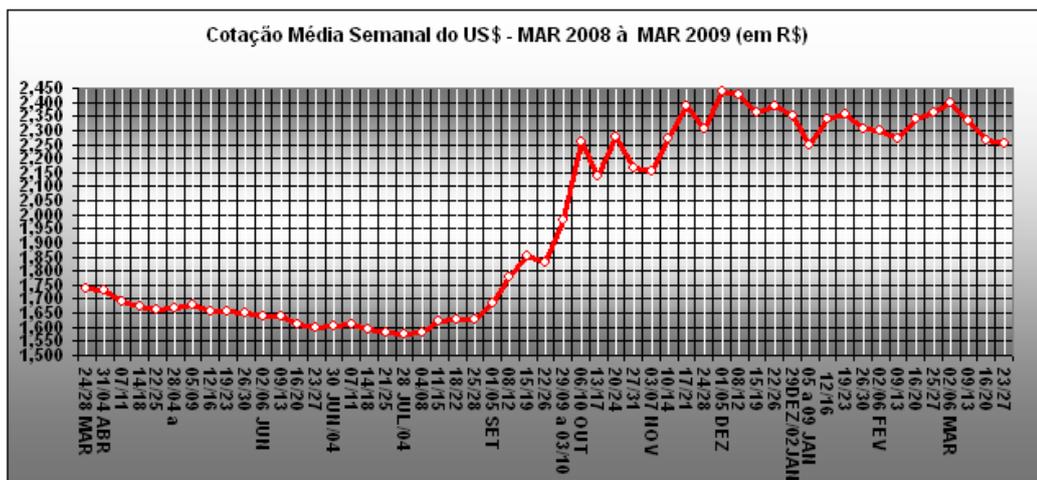
No contexto mundial, grande parte das empresas americanas está sob situação de falência, tendo com isso que reduzir voos e pessoal, renegociar dívidas, e solicitar constantes apoios financeiros do governo americano. As empresas européias, estatais ou não, apresentam pequenos resultados obtidos graças a injeções de recursos, realizadas à custa do contribuinte

européu. O modelo liberal norte-americano, o europeu, e o modelo brasileiro recente não vêm contemplando soluções adequadas para este contexto (CONAC, 2003).

Contudo, o ano de 2008 finalizou-se como um ano em que todos os segmentos aeronáuticos brasileiros obtiveram um bom aproveitamento. Todavia, problemas como a variação do preço do petróleo, a flutuação do câmbio, e a falta de uma infraestrutura aeronáutica e aeroportuária mais adequada foram os mais identificados dentro da revisão realizada, (BARAT, 2008; BUENO, 2002; CORRÊA, 2008; FLOURIS; WALKER, 2005; CASIRAGHI, 2008; GANDRA, 2007; JUNIOR; OLIVER, 2008; LETHBRIDGE, 2004; ESTRELLA, 2008; PEIXOTO, 2008; ACOMPANHE..., 2008; PIRES, 2009; REUTERS, 2008; BARROS; RAMOS; MELLO, 2008; SAVINAR, 2005; VALOR ONLINE, 2008 CAMACHO, 2007) impedindo que estas empresas obtivessem resultados melhores.

Sobre o primeiro aspecto, ao longo do ano, o setor conviveu com a constante elevação do preço do petróleo. Quando seu preço começou a diminuir e se estabilizar, houve então, a falência de inúmeros bancos americanos, em conjunto a uma forte queda das principais bolsas mundiais. Pode-se dividir o ano de 2008 em duas partes: até Setembro, com os fabricantes e empresas otimistas com as vendas; e após Setembro, com o colapso financeiro influenciando diretamente um setor que depende muito das instituições financeiras (DUPIM, 2008).

Com relação ao câmbio, este tem apresentado um comportamento inverso ao do petróleo. Conforme verificado no Gráfico 1, a partir de setembro de 2008, o dólar tem experimentado uma ascensão quase que constante em seu valor, evoluindo de um patamar no início do período de R\$ 1,60, até atingir no mês de março de 2009 o valor de R\$ 2,30 – um aumento de mais de 40%.



Um dos principais motivos para este aumento na cotação no mercado brasileiro é o fato de que as empresas e bancos brasileiros estão comprando mais a moeda norte-americana. A crise financeira ocasionou uma diminuição das fontes de crédito internacional, através de uma redução da liquidez – dinheiro disponível – no mercado. Isso gerou uma procura pela moeda, superando a oferta, e levando a um conseqüente aumento da cotação atual (CORRÊA, 2008).

Ressalta-se neste ponto que a principal influência do câmbio dentro da estrutura de uma empresa aérea está no que se refere aos seus custos, os quais são todos atrelados à moeda norte-americana. Assim, dólar mais alto representa um maior valor a ser pago por um item com valor na mesma moeda. Contudo, os ganhos das empresas aéreas brasileiras, em sua grande parte, são em reais.

Outro ponto bastante influenciador nas operações das empresas aéreas, e sem previsão de solução para um futuro próximo, diz respeito à questão da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária do Brasil, que não se adequou ao crescimento elevado da demanda, originando uma situação que proporciona o aumento dos custos das empresas aéreas brasileiras (SNEA, 2009). Um exemplo é o aumento proporcionado na manutenção de um trem de pouso, devido ao fato de se operar em aeroportos com pistas curtas ou em más condições.

Por fim, contextualizar como o mercado aéreo doméstico está dividido atualmente entre as empresas que prestam o serviço nele, e como a entrada de uma nova empresa – no caso, a Azul Linhas Aéreas – é percebida pelas demais, também é um importante ponto para ser analisado no que se refere ao ambiente atual de negócios.

Assim, a fim de responder preliminarmente ao primeiro objetivo específico trazido neste estudo, que trata da caracterização do atual contexto de desempenho econômico das empresas aéreas brasileiras, buscou-se identificar os principais pontos influenciadores para elas, tendo então obtido uma relação de quatro a serem verificados durante a coleta dos dados primários e secundários: o petróleo, o câmbio, a infraestrutura aeronáutica e aeroportuária brasileira, e o setor das empresas aéreas brasileiras com o surgimento de uma nova empresa.

4.2. COMPETITIVIDADE

A competitividade pode ser definida como sendo a capacidade que uma empresa possui de desenvolver e aplicar certas estratégias frente às suas concorrentes, buscando adquirir, manter ou ampliar determinada vantagem dentro de seu contexto de atuação. Esta

seção do estudo busca conceituar mais profundamente o tema competitividade, apresentando também outros conceitos importantes para a definição dos fatores.

4.2.1. Competitividade, Vantagem Competitiva e Padrões de Concorrência

O entendimento adotado neste estudo define a questão da competitividade como um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais formuladas pelas empresas inseridas em um determinado segmento de atuação. Tais ações permitem que uma empresa alcance seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação nos mercados, por meio da conquista e da manutenção de clientes previamente selecionados (FILHO; AMIGO, 2000).

Porter (1986) apresenta-se como sendo um dos autores mais reconhecidos quando se trata de competitividade, pois foi quem teve maior destaque sobre a formulação do conceito da vantagem competitiva. Para se atingir tais vantagens, atualmente primordiais no mundo dos negócios, existem três abordagens estratégicas genéricas possíveis para que uma empresa possa se diferenciar perante suas concorrentes: através da diferenciação; através dos baixos-custos; e através do escopo, ou seja, a abrangência de segmentos de mercado objetivados pela empresa. A função do modelo conceitual da vantagem competitiva é o de fornecer elementos para a formulação de estratégias de gestão da competitividade das empresas (PORTER, 1986).

As empresas criam uma vantagem competitiva desenvolvendo maneiras novas e melhores de competir em determinado segmento de mercado. As maneiras pelas quais as empresas podem criar e manter uma vantagem competitiva frente às suas concorrentes proporcionam a base necessária para se entender que as empresas que obtêm vantagem competitiva numa indústria são, com frequência, aquelas que não só identificam a necessidade de um novo mercado ou de uma tecnologia nova, mas também agem de forma mais rápida para explorá-la (PORTER, 1993).

Similar à visão da vantagem competitiva apresentada por Porter (1986), Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) argumentam que a competitividade é função das estratégias de uma empresa frente ao padrão de concorrência vigente no mercado. Deste modo, em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes do setor. As empresas intituladas competitivas seriam aquelas que, a cada instante, adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial, ou seja, a estratégia competitiva envolve o posicionamento no negócio, de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes (PORTER, 1986). Assim:

Para acompanhar o complexo processo concorrencial, as empresas devem ter um olho no passado – para fortalecer os acertos e não repetir os erros; os pés firmes no presente – para posicionar-se com segurança diante da instabilidade do mercado; e um olhar atento para o futuro – para promover os ajustes necessários. (SILVA, 2001, pg. 1).

A competitividade surge relacionada ao padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado. É o padrão de concorrência, portanto, a variável determinante, e a competitividade a variável de resultado. Desse modo, o estudo da competitividade é obrigado a dar conta de um grande número de variáveis ligadas às formas de concorrência, pois tem que ser levado em conta também a natureza dos processos de esforços de venda, de capacitação produtiva, e ainda de engenharia financeira. Além dos diretamente ligados à inovação e difusão de novas técnicas, todos esses fatores, e muitos mais, são geradores de vantagens competitivas e devem ser considerados de forma adequada (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996). Contudo, muitas destas empresas não compreendem os fatores que determinam essa competitividade, o que pode resultar em estratégias equivocadas ou precipitadas (SILVA, 2001).

Os padrões de concorrência também estão presentes nas empresas de transporte aéreo: tanto nas empresas aéreas prestadoras de serviços completos, quanto nas empresas aéreas LC/LF (DOGANIS, 2006). Estas últimas buscam adotar estratégias específicas (como reestruturação das rotas e horários, padronização da frota, entre outros), para que possam competir com as empresas tradicionais de serviços completos, dentro de um mesmo mercado de atuação.

Deste modo, ao se analisar a competitividade é necessário um aprofundamento do estudo das origens das vantagens competitivas, que podem ser construídas a partir de diversas fontes que, de modo geral, estão vinculadas às especificações do produto, ao processo de produção, às vendas, à gestão, entre outras (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996); ou conforme Porter (1993) apresenta, esta origem fundamenta-se em quatro atributos que modelam o ambiente no qual as empresas competem, e que promovem ou impedem a criação da vantagem competitiva: condições de fatores, relacionando-se a posição frente aos fatores de produção; condições de demanda, referente à natureza da demanda; indústrias correlatas e de apoio sendo presentes ou ausentes; e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, através das condições presentes em cada mercado.

Estes atributos estruturam o chamado Diamante de Porter, e, são as interações entre eles que criam as forças que formam a probabilidade, direção e velocidade das melhorias das

empresas, captando através dele os aspectos mais salientes, e disponibilizando as informações mais importantes para o processo de obtenção da vantagem competitiva (PORTER, 1993).

Deste modo, através da necessidade de se identificar previamente quais são as possíveis fontes de vantagem competitiva, para uma empresa ser considerada competitiva, ela tem que possuir a capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Tal visão se diferencia de modo significativo das abordagens tradicionais na medida em que busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade, ou seja, esta competitividade surge como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada ambiente (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

Através de suas estratégias concorrenciais, na busca de seus objetivos, a empresa terá de identificar e considerar de forma adequada determinado conjunto de indicadores, decisivos para a conquista e manutenção de seus clientes-alvo. Estes pontos se concentram nos aspectos que definem a opção de compra dos clientes escolhidos, aspectos esses denominados de fatores críticos para o sucesso de uma empresa (FILHO; AMIGO, 2000).

Os fatores críticos de sucesso são termos relacionados a elementos considerados necessários para uma estratégia ser bem sucedida. As empresas utilizam estes fatores para que possam identificar mecanismos importantes para o alcance das metas desejadas, ou seja, correspondem a uma técnica em que se identificam e analisam os fatores ou aspectos que cada executivo considera como mais importante para a empresa (OLIVEIRA, 1991). Alguns destes fatores incluem considerações financeiras, satisfação e alcance de novos clientes, qualidade, desenvolvimento de produtos, capital intelectual, relacionamento estratégico, retenção de capital humano e sustentabilidade (MEERS; ROBERTSON, 2007).

Slack, Chambers e Johnston (1993) conceituam tais fatores como sendo os que definem as exigências dos consumidores, e o grau com o qual uma organização atende a tais exigências, sendo determinado pelo desempenho das diversas funções da empresa. Embora o conjunto de formas possíveis de competição seja amplo, englobando preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produto, entre outras, em cada mercado predomina uma, ou um subconjunto dessas formas como tais fatores críticos para um sucesso competitivo, de acordo com o padrão de concorrência vigente (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

Do mesmo modo, a competitividade de uma empresa será determinada pelo seu desempenho superior nestes fatores, segundo a avaliação dos clientes e em relação aos concorrentes. De forma geral eles estão relacionados ao produto tangível – que para o caso das

empresas aéreas seria a passagem –, ao produto ampliado e ao preço, com pesos diferentes na decisão de compra conforme o tipo de cliente e o segmento a que ele pertence (FILHO; AMIGO, 2000).

Por estes motivos, as análises de competitividade devem levar em conta simultaneamente aspectos internos à empresa e à indústria, e às condições econômicas gerais do ambiente produtivo, onde, para se poder avaliar a capacidade de formular e implementar estratégias, uma empresa deve buscar identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo. Estes variam de setor a setor, de acordo com o padrão de concorrência vigente, verificando assim sua importância e o que se pode esperar daí para frente (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

4.2.2. Competitividade nas Empresas de Serviços

Conforme Porter (1993), o termo “serviço” abrange grande variedade de indústrias que desempenham várias funções para compradores, mas não envolvem a venda de um produto concreto. Lovelock e Wright (2003) definem serviços como sendo ações ou desempenhos oferecidos de uma parte à outra. Ainda que este processo esteja ligado a um produto físico, o seu desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. Do mesmo modo, Holloway (2002) afirma que a produção de serviços é distinta da produção e entrega de bens pelas empresas de manufatura, de acordo com algumas características: intangibilidade, perecibilidade, inseparabilidade / simultaneidade, e variabilidade / heterogeneidade.

Contrariamente, conforme Normann (1993), tal distinção apresenta-se obscura, pois se pode deduzir facilmente que não existe uma economia industrial – manufatureira – pura, ou seja, muitas das funções do setor industrial já pertencem à economia de serviços ou estão rapidamente se movimentando em direção a ela. Portanto, serviços são as atividades econômicas que criam valor e que fornecem benefícios para os clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada sobre o destinatário do serviço (LOVELOCK e WRIGHT, 2003).

Meirelles (2006) afirma que as abordagens teóricas contemporâneas analisam os serviços com base em apenas dois – dentre os quatro propostos por Holloway (2002) – atributos essenciais e amplos: a questão da intangibilidade e a simultaneidade na produção e consumo. Oposto à materialidade dos bens fabricados (NORMANN, 1993), o primeiro atributo reflete o fato de que ao contratar um serviço, o usuário não conhece de antemão o que

está adquirindo, e o resultado final do serviço é quase sempre imaterial, ou seja, não se transaciona um serviço como uma mercadoria ou um bem físico, concreto e visível, que já vem pronto e acabado para o consumo final. O segundo atributo, a simultaneidade, se refere ao fato de que o ato de produzir está intrinsecamente vinculado ao ato de consumir. A produção só inicia a partir do momento em que o serviço é solicitado, e finaliza tão logo a solicitação seja atendida.

Mais especificamente para este estudo, o setor de transporte é composto por experiências derivadas a partir de uma mistura de elementos tangíveis e intangíveis que podem ser identificados como atributos de serviços separados (HOLLOWAY, 2002). Contudo, no transporte a intangibilidade é a essência, embora o próprio serviço dependa de elementos físicos (terminal, vias, veículo, etc.). Estes elementos intangíveis podem ser indicadores de qualidade, a exemplo de confiabilidade, segurança, conforto, dentre outros (TERCEROS, 2004).

Devido à questão de que a produção e o consumo do serviço só podem ocorrer simultaneamente, existe um alto nível de contato entre os consumidores e os funcionários da linha de frente da empresa, o que pode ser aproveitado positivamente pelas empresas, em prol de uma análise sobre os indicadores de qualidade acima citados.

Estes contatos interpessoais entre clientes e fornecedores são significantes partes dos serviços experimentados e são atributos de serviços altamente importantes, onde a demanda para sua prestação possui uma grande volatilidade cíclica, estando propensa a fortes picos (HOLLOWAY, 2002), sendo caracterizados nas empresas aéreas de baixos-custos e baixas-tarifas pela sua simplicidade (homogeneidade), através da oferta de um produto simples, e de operações simples (DOGANIS, 2006).

No que se refere às estratégias das empresas de serviço, tal conceituação se dá de modo similar às demais empresas: define-se como um conjunto de planos e políticas pelos quais uma organização de serviços visa atender seus objetivos (JOHNSTON; CLARK, 2001). Apesar das diferenças existentes entre a oferta de produtos físicos e serviços, Pereira e Queiroz (2003) afirmam que o desenvolvimento das estratégias em busca de vantagens competitivas na indústria de serviços apresenta características similares às existentes nas empresas de manufatura, diferindo apenas em alguns aspectos específicos, principalmente em termos de competências que constituem a base para suas vantagens competitivas.

Com isso, através da interatividade do processo da estratégia, nas empresas de serviços, do mesmo modo que nas empresas de manufatura, seus principais componentes (objetivos, ambiente, conceito do serviço, critérios de desempenho e as operações) precisam

estar alinhados à prestação do serviço e ao alcance dos objetivos estratégicos (JOHNSTON; CLARK, 2001).

Em busca desta vantagem competitiva, Johnston e Clark (2001) e Pereira e Queiroz (2003), argumentam que muitas organizações, tanto de manufatura quanto de serviços, estão reconhecendo que ao melhorarem o serviço fornecido, podem obter ganhos significativos e sustentáveis no mercado. As principais condicionadoras para esta situação são: a crescente concorrência; o declínio das vendas; e os clientes mais conscientes que estão pressionando as organizações a repensarem e a melhorarem os níveis de seus serviços, tendo como principais efeitos positivos a retenção, a lealdade, e a atração de outros, bem como uma posição financeira superior (JOHNSTON e CLARK, 2001).

Assim, para se criar e manter estratégias competitivas em empresas de serviços é necessário um bom planejamento e posicionamento por parte dos gestores, para que, a partir disto, se vislumbre uma possível vantagem competitiva frente aos concorrentes. Do mesmo modo, conforme Holloway (2002) argumenta, nas empresas aéreas a vantagem competitiva pode ser demonstrada através da habilidade de se adquirir um maior superávit entre suas unidades de rendimento e unidades de custo do que seus competidores diretos são capazes de ganhar, onde tal superávit pode ser alcançado através de estratégias eficientes e eficazes (HOLLOWAY, 2002).

Assim, desenvolver estratégias que propiciem uma vantagem para uma empresa de serviços se torna essencial. Identificar quais seriam os fatores de competitividade para este tipo de empresa, mais especificamente nas empresas prestadoras do serviço de transporte aéreo de passageiros apresenta-se como um indicador importante para a busca de vantagens competitivas. Previamente à identificação destes fatores, apresenta-se uma contextualização das diferenças existentes entre os dois principais modelos de negócios presentes nas empresas aéreas atualmente, trazendo as principais características presentes em cada, as quais tornam cada modelo competitivo frente ao outro.

4.2.3. Competição entre Modelos de Negócios de Empresas Aéreas (LC/LF *versus* Tradicional)

A partir da desregulamentação sofrida pelo setor aeronáutico civil – já descrita dentro da seção referente ao histórico do setor – o surgimento de empresas aéreas com uma estrutura inovadora de negócios, acabou por determinar uma alteração na competição presente nesta indústria. Esta nova estrutura acabou fundamentando o surgimento de um novo modelo de

negócios nestas empresas, que passou a ser chamado de modelo de negócios de baixos custos e baixas tarifas – LC/LF (LAWTON, 2002).

Primeiramente, torna-se importante definir o conceito de modelo de negócios. Para Afuah e Tucci (2001), um modelo de negócios pode ser considerado o primeiro determinante da performance de uma empresa, através da construção e uso de recursos para o oferecimento aos clientes de um valor melhor que seus concorrentes, buscando-se alcançar uma maior sustentabilidade a longo prazo. Trata-se de uma arquitetura de serviços, produtos e informação, na qual se inclui a definição dos atores, papéis, benefícios potenciais e fontes de recursos (LECHNER; HUMMEL, 2002). Em síntese, modelo de negócio pode ser compreendido como sendo a formulação de uma estrutura organizacional que visa a aprimorar o modo de atendimento aos clientes, e ainda, de disputa competitiva.

Atualmente, os modelos de negócios adotados pelas empresas de transporte aéreo estão divididos em dois: o modelo tradicional de serviços completos (ou modelo de tarifas cheias), e o modelo LC/LF (LAWTON, 2002; DOGANIS, 2006). O modelo tradicional agrega ao seu serviço uma vasta gama de atributos, tais como, refeições sofisticadas, reserva de assentos, operação em grandes centros, entre outros (HENRIQSON, 2005). Este modelo torna-se apropriado para aquele nicho de mercado que abrange os clientes mais interessados em conforto e comodidade durante seus voos, independente de quanto a mais terão que pagar por isso.

Já o modelo LC/LF pode ser caracterizado através do desenvolvimento de estruturas de custos mais baixas que as empresas tradicionais, por incorporarem uma série de simplificações, inovações e habilidades em eficiência operacional na estruturação de seus serviços (LAWTON, 2002).

Nestas empresas, a redução dos custos representa o primeiro ponto a ser alcançado, repassando esta diminuição inteiramente aos clientes, através do oferecimento de uma tarifa menor. Com isso, a afirmação trazida por Ames e Hlavacek (1990) – de que gerenciar tais custos está no núcleo de toda empresa de sucesso – se torna verdadeira e fundamental para estas empresas. Os mesmo autores argumentam que existem quatro evidências que podem ser relacionadas aos custos, e se aplicam de modo geral a toda situação de negócio. Uma destas evidências se encaixa perfeitamente na visão que toda empresa adotante deste modelo deve ter: ao longo do tempo, é essencial que a empresa seja uma fornecedora de custo mais baixo.

Concernente à idéia anterior, Flouris e Walker (2005) definem o modelo de negócio LC/LF em uma empresa aérea como sendo a conjunção de uma ampla gama de características, onde o foco na cultura da redução de custos é o principal divisor entre os dois modelos.

Dentre vários aspectos, as empresas adotantes deste modelo de negócio podem ser diferenciadas das empresas de serviços completos através de alguns aspectos, dentre eles: a oferta de produto; a estrutura corporativa; a força e prática de trabalho; e os procedimentos operacionais empregados.

Na mesma linha do autor anterior, Lawton (2002) argumenta que existem alguns fatores-chaves que afetam os custos indiretos para uma empresa aérea. São eles: a estrutura de frota, a rede de rotas e políticas da empresa, e as regras de trabalho. Juntos eles determinam as diferenças de custo total entre empresas aéreas e as maneiras primárias na qual uma destas empresas pode reduzir seus custos relativos frente aos competidores.

Além dos fatores acima relacionados, as taxas de operação nos aeroportos são um dos principais encargos existentes, onde a busca pelo pagamento de pouco ou mesmo nada destes encargos, representa uma ação continuamente almejada pelas empresas. A principal solução encontrada tem sido manter suas bases operacionais em aeroportos secundários, onde as taxas são mais baixas e, conseqüentemente, os custos também. Do mesmo modo, tais aeroportos secundários também estão interessados em ter estas empresas como suas clientes, porque isto origina um aumento no total de passageiros que gastam seu tempo e dinheiro em suas instalações (FLOURIS; WALKER, 2005).

Outro fator apresentado por estas empresas, frente à necessidade de redução dos custos, é aquele referente à operação de somente um único tipo de aeronave, ou seja, operação com uma estrutura de frota uniforme (LAWTON, 2002). Dentre algumas vantagens existentes para este tipo de modelo citam-se: a redução de custo no treinamento dos pilotos; uma manutenção mais barata; e uma uniformidade das ferramentas do equipamento (FLOURIS; WALKER, 2005).

A estrutura de rota também é um dos aspectos diferenciadores nas empresas LC/LF, pois sua malha aérea² tende a ser elaborada através de voos ponto-a-ponto³ (LAWTON, 2002), permitindo a estas empresas um aumento na utilização da aeronave, pois elimina o tempo gasto nos vôos com escalas, o que proporciona, por exemplo, que a empresa não necessite esperar por passageiros de voos atrasados (HALLOWELL, 1996; FLOURIS; WALKER, 2005). Já o sistema tradicional, chamado de *hub-and-spoke* compreende um sistema de linhas em que variados pontos (*spokes*) chegam e partem de um ponto comum (*hub*) (HENRIQSON, 2005).

² Conjunto de linhas concedidas pela Autoridade Aeronáutica, as quais representam vôos numerados dentro de um conjunto de trechos, determinados pelas rotas definidas entre dois aeroportos operados (HENRIQSON, 2005)

³ Conforme Lawton (2002) exemplifica, o sistema ponto-a-ponto visa o transporte um passageiro de um ponto A para um ponto B, sem que ocorra o pouso em um aeroporto intermediário.

Outro aspecto diz respeito à venda de passagens. Atualmente vivemos na chamada era da informação, onde novos meios de contato com os clientes – como exemplo principal, a *internet* – proporcionam novas maneiras de se fazer negócios. Com muitas empresas apressando-se para definir suas presenças nesta rede, a atividade em torno do *e-business*⁴ tem sido fundamental (METHNER; ROSPENDA, 2001). As empresas aéreas adotantes do modelo LC/LF fazem parte desta realidade, apresentando evoluções constantes no uso dos meios de negócios eletrônicos, de modo que possam vender a passagem pelos meios de distribuição mais econômicos – como, por exemplo, através de seus *websites*.

Ainda se tem que, relacionada à produtividade dos funcionários nestas empresas, o foco está na busca de um rendimento maior, fazendo com que a tripulação voe mais horas que os pilotos das empresas de serviços completos (DOGANIS, 2006; FLOURIS; WALKER, 2005).

Contudo, atualmente, os dois modelos de negócios originais – LC/LF e o tradicional – vêm sofrendo transformações nas suas características originais. Lawton (2002) argumenta que a adequação do modelo original LC/LF frente à necessidade da empresa tem sido uma constante, trazendo a ideia de que este não é um modelo estático que não possa sofrer mudanças. Ao contrário, muitas alternativas para o modelo têm surgido particularmente relacionadas à qualidade do serviço, estrutura de rota, e até mesmo nas tarifas onde, deste modo, tem sido possível se encontrar empresas intituladas com baixas tarifas, aplicando preços semelhantes aos das empresas tradicionais (CURAVO, 2007).

Assim, os aspectos tratados anteriormente, presentes nas empresas LC/LF, acabam caracterizando-as como empresas mais competitivas em termos de custos sobre as chamadas tradicionais. De certo modo, em um contexto atual delineado por um período de crise econômica, um bom gerenciamento dos custos se torna fundamental na gestão destas empresas. Esta condição acaba definindo a generalização feita na sequência sobre os fatores competitivos identificados, através do entendimento de que tais fatores – identificados no referencial teórico como presentes nas empresas LC/LF – podem ser associados a todas as empresas do setor, independente do modelo adotado, conforme Costa (2009) e Maynard (2008).

⁴ *E-business* pode ser definido como o processo de se usar a tecnologia da *Internet* para auxiliar nos processos condutores dos negócios, melhorando a produtividade e aumentando a eficiência (METHNER e ROSPENDA, 2001).

4.2.4. Fatores Determinantes da Competitividade

O desempenho competitivo não depende apenas das características da empresa ou da tecnologia, mas de uma coleção de habilidades e modelos de ação combinados, fazendo com que a competição organizacional não se dê apenas por meio de fatores econômicos, mas também por fatores de ordem institucional (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002). Esta condição se confirma através de Porter (1999), onde ele argumenta que uma análise da competitividade com base apenas em padrões técnicos constitui de certo modo um problema restritivo quanto à visão estratégica formulada, que tem sua raiz na incapacidade dos dirigentes empresariais de distinguir entre eficiência operacional e estratégia.

Conforme afirma Porter (1993), a essência da formulação de uma estratégia competitiva está em relacionar uma empresa ao meio em que está inserida, ou seja, mais especificamente ainda, analisar o ambiente da indústria onde ela compete. A partir disso, o autor argumenta que o grau de concorrência em uma determinada indústria depende de cinco forças competitivas básicas (Figura 1), e o grau de interação entre estas forças é que irá determinar o potencial de lucro final nesta indústria. A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma determinada indústria está em encontrar uma posição em que possa melhor se defender contra estas forças competitivas, ou influenciá-las a seu favor.

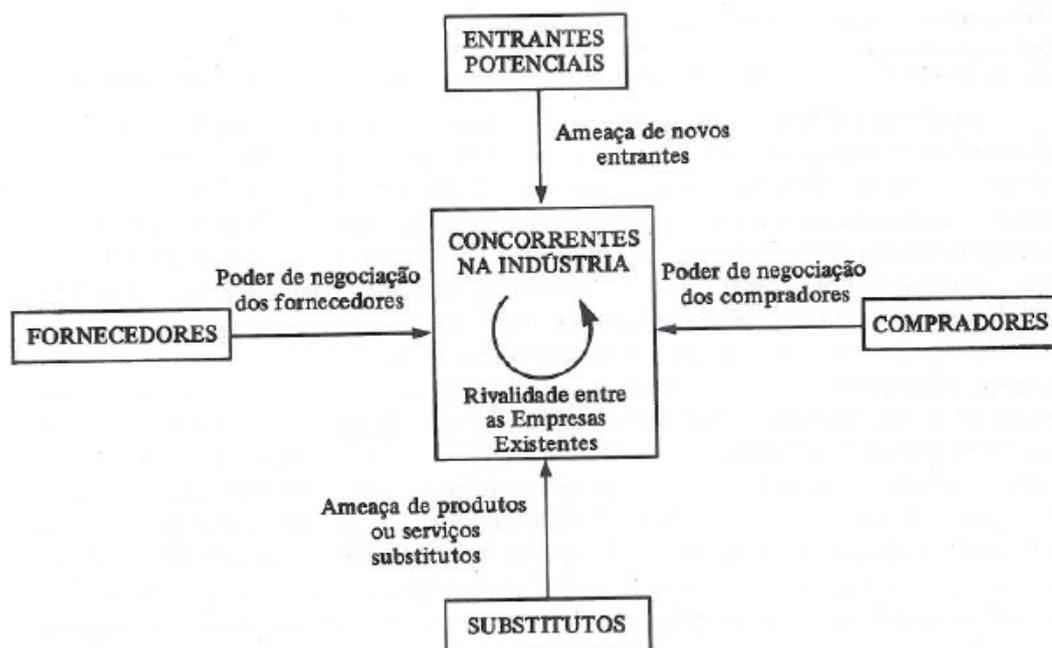


Figura 1 – Cinco Forças Competitivas
Fonte: (PORTER, 1993, pg. 23)

Coeso à ideia das forças competitivas, Oliveira (1991) afirma que os fatores que cada executivo considera como mais importantes para a empresa podem ser respondidos através das seguintes perguntas: Qual a missão ou razão da empresa? Quais os principais objetivos da empresa? Quais são os objetivos de sua unidade organizacional, e como se interligam com os da empresa? Quais são as cinco principais orientações que você deu para os seus subordinados ultimamente? Com isso, se teria uma importante relação de análise para a definição de quais fatores de competitividade seriam primordiais para a empresa.

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) e Silva (2001) sugerem, como determinantes da competitividade, um conjunto de fatores que superem os limites da empresa, relacionando-se também à estrutura da indústria e do mercado, e ainda, ao sistema produtivo como um todo. Os autores organizam estes fatores a partir de um ponto de vista analítico, conforme o grau como se apresentam em externalidades para as empresas. Assim foram definidos três grupos de fatores – os empresariais (internos à empresa), os estruturais (referentes ao complexo industrial) e os sistêmicos. O Quadro 1 descreve estes três grupos, onde se questionam quais são os fatores que favorecem a competitividade em cada um dos níveis considerados (empresa, estrutura da indústria e sistema político-econômico).

Na mesma linha de pensamento, Schmidt (2006) afirma que no cenário contemporâneo sob o qual se desenrolam as atividades de gestão de negócios tem se tornado cada vez mais comum a adoção de estratégias de competição. Associado a um nível de abrangência onde os fatores de competitividade tendem a ser sistêmicos – de certo modo categorizando os determinantes de Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) em apenas um único nível –, tal cenário é composto de fatores que variam, entre outras coisas, dos tipos de indústrias presentes.

O setor aéreo insere-se neste contexto, apresentando fatores competitivos não tão diferentes dos existentes nas empresas de outros segmentos. Para tanto, a forma mais habitual de se identificar quais são os fatores de competitividade presentes está na análise das diferenças existentes entre os dois modelos de negócios habituais destas empresas: LC/LF e tradicional. Na sequência, buscaram-se identificar quais são estes principais fatores, de modo que se obtenha uma relação de quais fatores farão parte deste estudo, durante a coleta dos dados e a análise.

Fatores Empresariais (ou Fatores Internos à Empresa)	
Princípios da Gestão Competitiva	É necessário investir nas capacitações correspondentes e assegurar que o desempenho seja coerente com os fatores críticos de sucesso.
Capacidade Inovativa	Constitui o cerne do comportamento das empresas competitivas. Empresas líderes e inovadoras visam criar capacitação em <i>core competences</i> .
Capacidade Produtiva	Qualidade de produto, flexibilidade e rapidez de entrega, além da racionalização dos custos de produção, passaram a constituir as alavancas básicas da competitividade.
Recursos Humanos	Tarefa central de definir e implementar princípios de organização e operação de processos de trabalho indutores de comportamentos que orientem-se para a melhoria contínua da produtividade e dos métodos.
Fatores Estruturais (Setoriais)	
Mercado	O seu dinamismo é um dos principais fatores indutores de competitividade.
Configuração da Indústria	A revolução nos conceitos de organização da produção provocada pela crescente incorporação da microeletrônica e dos novos métodos gerenciais deu a tônica das amplas reestruturações promovidas pelas diversas indústrias.
Regime de Incentivos/Regulação da Concorrência	A competitividade também demonstra depender de características comportamentais das empresas.
Fatores Sistêmicos	
Determinantes Macroeconômicos	Os principais determinantes da competitividade podem ser divididos em três grupos: os que dizem respeito ao regime cambial; os relacionados às políticas de regulação macroeconômica; e os que se referem à natureza sistema de crédito da economia.
Determinantes Político-Institucionais	Incluem um vasto conjunto de instituições, políticas e práticas através das quais o Estado se relaciona ativamente com o setor industrial.
Determinantes Legais-Regulatórios	Política pública onde o Estado cumpre um papel mais passivo, de natureza eminentemente regulatória.
Determinantes Infra-Estruturais	Os determinantes de maior influência sobre a competitividade referem-se à oferta de energia, transporte e telecomunicações.
Determinantes Sociais	Os níveis de produtividade e a qualidade dos produtos dependem fortemente do nível de educação e qualificação da mão-de-obra.
Determinantes Internacionais	Referem-se ao impacto das principais tendências da economia mundial e da forma de inserção internacional da economia local, tanto em sua dimensão produtiva quanto financeira.

Quadro 1 – Fatores Contribuintes para a Competitividade separados por Níveis de Abrangência.
Adaptado de: Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) e Silva (2001).

4.2.4.1. Fatores de Competitividade das Empresas Aéreas de Transporte de Passageiros

Esta seção identifica os principais fatores de competitividade das empresas aéreas de transporte de passageiros. Para isso ocorrer, foram relacionados os principais fatores de competitividade identificados nas empresas LC/LF quando comparadas às empresas tradicionais. Tais fatores são considerados competitivos, pois trazem, inerentes a eles, a proposta de serem pontos onde se é possível que uma empresa aérea possa reduzir seus custos de operação.

A partir desta compreensão atual – de que uma redução dos custos cada vez mais faz parte do contexto de todas as empresas aéreas, independente do modelo de negócios adotado (COSTA, 2009; MAYNARD, 2008) – entende-se que tais fatores podem ser associados de forma geral a todas as empresas aéreas de determinado nicho de atuação, como importantes indicadores de competitividade no setor.

Buscou-se evitar redundâncias na escolha, selecionando os fatores mais presentes, e agrupando os que possuíam semelhanças em seus conceitos. Ressalta-se neste ponto, novamente, o foco de seleção destes fatores, adotado para este estudo: quais são os principais fatores de competitividade presentes nas empresas LC/LF quando comparadas às empresas tradicionais. Com isso, todos os fatores selecionados estarão relacionados diretamente às LC/LF, sendo por motivos deste estudo – e de acordo com Costa (2009) e Maynard (2008), generalizados para as empresas aéreas regulares de transporte de passageiros brasileiras.

Assim, como ponto de início para esta seção, entende-se que uma estratégia competitiva compreende a ação de identificar, explorar, e manter quanto tempo for possível, uma ou mais vantagens adquiridas sobre os competidores (HOLLOWAY, 2002). Para a manutenção destas vantagens, as empresas devem compreender os aspectos influenciadores durante a operação como um todo. São estes aspectos, então, que diferenciarão a empresa frente às demais, passando a ser compreendidos como uma importante fonte de análise sobre o contexto competitivo.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) argumentam que, dependendo da competição e das necessidades pessoais, os clientes selecionam um prestador de serviços por meio de como ele se diferencia em certos pontos. Estes podem abranger qualquer característica de um serviço que seja capaz de disponibilizar benefícios aos clientes (HOLLOWAY, 2002). A partir disso, as organizações ditas competitivas passam a concorrer em muitos destes pontos – fatores – os quais variam de acordo com o grau de interação com a empresa – níveis de abrangência

(FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996). Os fatores de competitividade identificados dentro do referencial teórico estão descritos na sequência.

O primeiro fator identificado diz respeito à questão do **Preço** (JOHNSTON; CLARK, 2001; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000; HOLLOWAY, 2002; FLOURIS; WALKER, 2005; DOGANIS, 2006; LAWTON, 2002), em que a principal característica trazida nas empresas LC/LF está representada na tarifa que é oferecida aos seus clientes: com uma proposta de redução de custos contínua, tal condição propiciaria valores de tarifas menores, estimulando um número maior de venda de passagens. Atualmente, esta condição se torna primordial dentro da estrutura de competição do setor, onde preços mais baixos acabam diferenciando determinada empresa frente às demais. A diferenciação abordada no período anterior refere-se à imagem passada pela empresa aos seus consumidores, no que se refere ao preço adotado.

Outro fator diz respeito à **Qualidade** dos serviços prestados (JOHNSTON; CLARK, 2001; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000; HOLLOWAY, 2002). Este fator tem sido um dos principais contrapontos existentes dentro das empresas LC/LF. Novamente, através de um objetivo constante de redução de custos, as empresas têm buscado alternativas, através de uma maneira mais ágil ainda, de manter a qualidade dos serviços que são prestados, em um nível de preço pelo menos aceitável pelos passageiros. O principal diferencial dentro de todas as empresas aéreas – independente do modelo de negócios adotado – está em como propiciar uma qualidade maior em seus serviços, sem que, com isso, ocorra um aumento nos seus custos.

Já sobre a **Disponibilidade** destes serviços (JOHNSTON; CLARK, 2001; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000; HOLLOWAY, 2002), os respectivos autores argumentam que a principal questão que permeia este fator refere-se essencialmente a quais são os principais meios de venda de passagens aéreas disponíveis. Atualmente vários são os meios empregados por estas empresas para a disponibilização de seus serviços – como exemplos citam-se a venda através de agentes de viagens, ou ainda, por meio da *Internet*. O foco principal no que se refere à questão da competitividade está em estas empresas – LC/LF ou não – identificarem qual será o meio menos dispendioso de venderem seus serviços. Este fator está diretamente relacionado à questão da distribuição dos serviços, abordada na sequência.

A **Pontualidade** como fator (JOHNSTON; CLARK, 2001; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000; HOLLOWAY, 2002; FLOURIS; WALKER, 2005; DOGANIS, 2006; LAWTON, 2002) tem praticamente acompanhado a evolução da aviação comercial mundial

durante as últimas décadas. O ponto principal de competição tem sido sempre o mesmo para estas empresas: quanto mais confiável na questão da pontualidade uma empresa aérea é, mais reconhecida pelo mercado ela será.

Autores não provenientes do setor aéreo identificaram como fator de competitividade importante dentro do contexto atual, a questão da **Flexibilidade** sobre qualquer serviço que se deseja prestar, o qual deve se adequar à maneira desejada pelos clientes (JOHNSTON; CLARK, 2001; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Diferentemente, as empresas LC/LF estruturam-se através da premissa de homogeneidade e padronização de seus serviços, de maneira que estas características são imprescindíveis para a manutenção de um custo mais baixo (LAWTON, 2002). E como o custo tem sido o foco principal de todas as empresas aéreas transportadoras de passageiros, atualmente, este fator acaba não sendo considerado como de competitividade para este estudo.

Sobre outro fator de competitividade identificado – **Variedade de Serviços** (JOHNSTON; CLARK, 2001) – do mesmo modo que identificado no fator anterior, este não é um fator presente nas empresas LC/LF, pois outra das premissas principais para estas empresas é a questão da simplicidade em serviços (LAWTON, 2002; DOGANIS, 2006), também devido à busca por uma constante redução de seus custos. Assim, este fator não será relacionado como sendo um fator atual de competitividade para as empresas aéreas, independente se LC/LF ou não.

Sobre a **Reputação** (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000; HOLLOWAY, 2002; SROUR, 2003), a compreensão que se faz neste estudo refere-se ao modo como determinada empresa a gerencia, a qual em tempos de globalização tornou-se uma preocupação significativa no mundo, independente da abrangência a que se propõe: político, empresarial, ou mesmo profissional. A reputação se conceitua como um ativo intangível frágil, principalmente na questão da percepção que os outros têm quanto ao valor que pode ser estipulado sobre este aspecto de uma organização, de um profissional, ou mesmo de um político. As experiências adquiridas pelos clientes previamente, durante e após a prestação de um serviço são os aspectos que definem a reputação de uma empresa, criando, com isso, uma marca competitiva no mercado. A partir da pré-percepção da marca é que são gerados efeitos positivos, neutros ou negativos no comportamento do adquiridor do serviço, em que é determinada a ideia de que a própria marca acaba proporcionando uma maior diferenciação dentro do setor; a reputação desenvolvida durante certo período acaba sendo uma importante ferramenta a ser considerada.

Outro fator identificado refere-se à questão da **Segurança** aeronáutica (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000; HOLLOWAY, 2002; EUROPA..., 2005; ACRP⁵, 2007; RAHMAN, 2006). A ideia principal trazida diz respeito a como uma empresa pode se diferenciar em termos de segurança em suas operações. Durante boa parte da existência deste meio de transporte, a questão inerente à segurança em sua operação tem estado presente, regulando e fiscalizando através de órgãos globais e regionais, a fim de que se mantenha seu atual status presente: o mais seguro meio de transporte. Quando se pretende analisar a probabilidade, e a proporção do impacto dos custos de um acidente aeronáutico em uma empresa aérea, a teoria mais utilizada para se diagnosticar esta proporção, diz respeito à Pirâmide de *Frank Bird*⁶ (Figura 2). A idéia principal é que, se houver investimento na contenção dos incidentes menores – que necessitam de menores recursos para serem corrigidos – a probabilidade de que um acidente de maiores proporções aconteça tende a diminuir. Através disso evidencia-se que todas as empresas que adotam um enfoque na prevenção estão construindo, de maneira inteligente, uma visão onde quaisquer ocorrências inesperadas futuras possam ser evitadas. Tal condição confirma-se através de Rahman (2006), o qual afirma que a mesma ideologia que surge através das práticas de prevenção de acidentes aeronáuticos, está ligada diretamente à questão da segurança de voo, no sentido de que um acidente sempre pode ser evitado. No setor aeronáutico, estas práticas passaram a ser conceituadas dentro de dois campos de atuação distintos da segurança aérea: *safety* e *security*. Na verdade, a diferença básica está no objetivo ao qual cada uma se propõe: *safety* se define como ações que buscam a prevenção de acidentes durante uma operação normal; *security* são ações de prevenção contra atos ilícitos ao sistema. Por meio de ações nestes dois campos, principalmente na segurança de caráter *safety*, que preza pela identificação e correção constante de todas as falhas do sistema, todas as empresas aéreas acabam tendo que manter um nível de padronização mínimo, independente do serviço que a empresa pretende disponibilizar, ou ainda, de seu propósito – passageiros, carga, manutenção. Esta condição acaba afetando a percepção de seus clientes, através da criação de um estereótipo de empresa mais e menos segura, ocasionando um maior destaque para aquelas que são identificadas positivamente.

⁵ Airport Cooperative Research Program (ACRP, 2007).

⁶ Nos anos de 1967 e 1968, o norte americano Frank Bird analisou 297 companhias nos Estados Unidos da América, sendo envolvidas nessa análise 170.000 pessoas de 21 grupos diferentes de trabalho. Neste período, houveram 1.753.498 acidentes comunicados. A partir desses dados foi criada a pirâmide de Frank Bird, onde chegou-se a conclusão que, para que aconteça um acidente que incapacite o trabalhador, anteriormente acontecerão 600 incidentes sem danos pessoais e/ou materiais (BITENCOURT e QUELHAS, 1998).

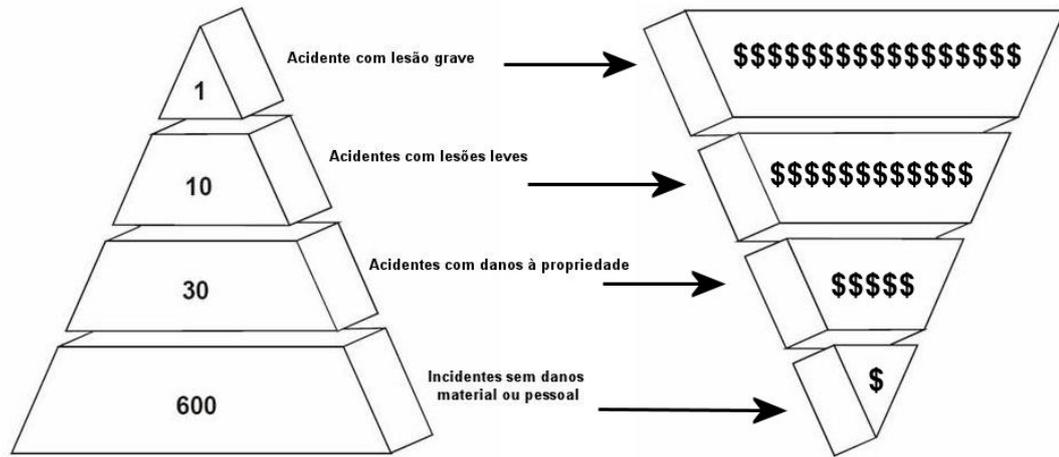


Figura 2 – Pirâmide de *Frank Bird*
 Fonte: Adaptado de Bitencourt e Quelhas (1996)

Outro fator de competitividade identificado foi o que se refere às **Rotas e Horários** dos voos (HOLLOWAY, 2002; FLOURIS; WALKER, 2005; DOGANIS, 2006; LAWTON, 2002). Dentro do referencial consultado, as empresas LC/LF são identificadas como aquelas que possuem uma malha aérea⁷ compreendida principalmente entre aeroportos secundários – onde as taxas de operação são menores – ligando-os através da realização de voos ponto-a-ponto⁸, conforme exemplifica a Figura 3 – também com a finalidade de reduzir os encargos presentes quando adotadas escalas. Esta opção tem tornado as LC/LF mais competitivas que as ditas tradicionais, pois passam a evitar o modelo *hub-and-spoke* e suas ligações não-rentáveis⁹, do mesmo modo que optam por ligar pontos que possuem maior probabilidade de retorno financeiro. Sobre as frequências, a meta principal é a estipulação de horários de voos que propiciem a maior rentabilidade possível para as empresas quando se cogita apenas a questão de seus rendimentos¹⁰.

⁷ Malha aérea corresponde ao conjunto de linhas concedidas pela Autoridade Aeronáutica, as quais representam vôos numerados dentro de um conjunto de trechos, determinados pelas rotas definidas entre dois aeroportos operados. Esta malha, quando estruturada, abrange ações ligadas à definição da rede de rotas operadas pela empresa, considerando aspectos estruturais do sistema (*hub-and-spoke* ou ponto-a-ponto), localidades servidas, aeroportos operados, escalas, conexões e frequências (HENRIQSON, 2005; LAWTON, 2002).

⁸ De acordo com Ragazzo (2006), antes do *Deregulation Act* em 1978 os vôos eram exclusivamente ponto-a-ponto, caracterizando uma estrutura em que os períodos entre vôos eram maiores, gerando maior desconforto para os passageiros que, na grande maioria das vezes, para fazer escalas, tinham que trocar não só de avião, mas também de companhia aérea. Esta desregulamentação incentivou a maximização do sistema de alocação de vôos mais conhecido como *hub-and-spoke*, o qual oferece ao passageiro uma maior escolha de vôos, racionalizando as saídas a partir de um centro (*hub*). Através destas alterações na estrutura de rotas os vôos que costumavam servir apenas um mercado (ponto), passaram a servir vários.

⁹ Contudo, Soutelino (2006) afirma que, na prática, a rota *hub-and-spoke* proporciona um aumento da malha de destinos (*network*) de uma empresa aérea.

¹⁰ Deixando de fora aspectos como a necessidade imposta pelo Governo, no que diz respeito à integração do território brasileiro; ou ainda, horários existentes apenas para manter a imagem da empresa em determinadas regiões, em rotas pouco ou quase nada lucrativas.

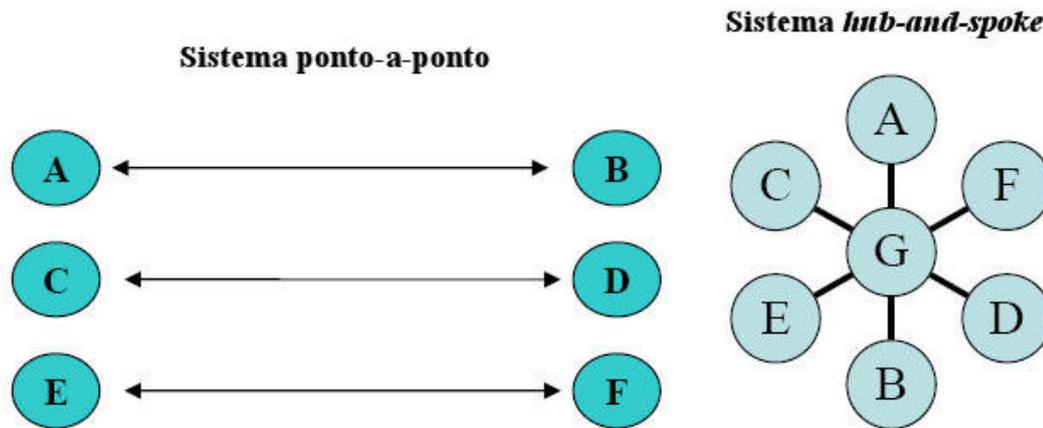


Figura 3 – Sistemas de Rotas
Fonte: Soutelino (2006)

Sobre os meios de **Distribuição** dos serviços aéreos (HOLLOWAY, 2002; FLOURIS; WALKER, 2005; DOGANIS, 2006; LAWTON, 2002), o que se identifica é que este tem sido um dos fatores mais em desenvolvimento dentro do setor aeronáutico civil atualmente – especificamente nas empresas de transporte de passageiros. Independente do modelo de negócios adotado, a busca tem sido descobrir e implementar o meio de distribuição dos serviços – venda de passagens – que propicie o menor custo para estas empresas. No referencial teórico consultado, o principal exemplo de diferenciação competitiva neste ponto foi a venda de passagens pela Internet, já que esta propicia um custo bem menor do que a manutenção de um guichê de venda de passagens, ou mesmo da venda através de agentes de viagem.

Outro fator identificado foi a **Mão-de-obra** (FLOURIS; WALKER, 2005; DOGANIS, 2006; LAWTON, 2002). Conforme os autores analisados, a mão-de-obra está associada diretamente à produtividade e ao desempenho de uma empresa. Atualmente, dentro de um contexto altamente competitivo, as empresas que acabam se diferenciando no setor possuem, em sua estrutura, funcionários e colaboradores capacitados e motivados em suas funções. Esta condição origina uma necessidade constante por parte das empresas aéreas de terem esses funcionários integrados em seu núcleo, proporcionando a eles constantes condições de se desenvolver e aperfeiçoar cada vez mais.

A **Escolha dos Aeroportos** (definição da Estrutura de Rotas) de operação das empresas LC/LF apresenta-se como um importante diferenciador (FLOURIS; WALKER, 2005; DOGANIS, 2006; LAWTON, 2002), pois a opção de haver pontos secundários em grandes centros, que proporcionem taxas de operação menores, vem ao encontro da constante ideia de redução de custos. Apesar de o contexto para esta escolha, desenhado pelos autores

supracitados, ter abrangido Estados Unidos e Europa, o entendimento que se faz é que, para todas as empresas aéreas regulares de transporte de passageiros, a operação em localidades que cobrem as menores taxas tem sido uma ferramenta estratégica importante no que diz respeito à competição em custos. Esta seleção está associada à estrutura de rota a ser adotada pela empresa, a partir da verificação da possibilidade de se ter uma rota de menor custo, entre aeroportos que cobrem menores taxas. Tal condição proporciona que esse fator seja analisado dentro do fator de estrutura de rotas, sem que haja a necessidade de especificá-lo separadamente.

Uma aeronave pode ser caracterizada em sua significância a partir de uma maneira dual e simultaneamente, sendo, tanto um instrumento para a geração de receitas, quanto o próprio centro de custeio de uma empresa aérea. Este argumento proporciona uma visão que pode ser partilhada em duas: a visão da empresa sobre o que se esperar de uma aeronave; e a própria visão dos clientes sobre este ponto. A importância dada para o fator **Frota** (FLOURIS; WALKER, 2005; DOGANIS, 2006; LAWTON, 2002; BETTINI; OLIVEIRA, 2005) origina-se a partir da definição de quais serviços serão prestados, do mesmo modo que da definição de qual mercado será abrangido. A necessidade em se definir se o tamanho e a capacidade de uma aeronave estão condizentes com a necessidade da empresa, representa uma análise que deve ser feita por certas categorias operacionais presentes. Como exemplos identificados são citados o retorno de escala e de densidade, o fator de utilização diária, e o fator de aproveitamento. Entende-se que todos estes fatores buscam, de uma maneira mais ampla, verificar se o aproveitamento da aeronave para cada rota estipulada está de acordo com o previsto nos planejamentos das empresas. Nas empresas LC/LF, a opção por se manter uma frota de aeronaves padronizada, apresenta-se como o grande diferencial presente sobre este fator. A adoção de aeronaves de um mesmo modelo proporciona uma redução considerável nos custos de manutenção presentes, ou ainda, uma redução nos custos no que diz respeito ao treinamento de seus tripulantes. Dentro do atual contexto, a maioria das empresas aéreas de transporte de passageiros está optando por manterem certa homogeneidade de seus aviões, selecionando os mais adequados para a rota pretendida, e considerando ainda, a questão da economia de combustível que cada tipo pode oferecer.

A partir de todos estes fatores de competitividade identificados – conceituados como sendo importantes para uma empresa LC/LF – a compreensão principal realizada para este estudo abrange a questão de que todos são característicos para que uma empresa aérea de passageiros consiga se diferenciar competitivamente dentro de seu setor. Tal condição se

confirma quando se realiza uma comparação sobre a adoção dos mesmos aspectos nas empresas ditas tradicionais em seus serviços.

Assim, a adequação principal para este estudo diz respeito a uma associação de tais fatores de competitividade das empresas LC/LF como diferenciadores também para as empresas aéreas regulares que adotam o modelo tradicional de negócios. Esta associação compreende-se possível através de Costa (2009) e Maynard (2008), onde ambos os autores entendem que o atual contexto de competitividade tem exigido, por parte das empresas deste setor, uma constante busca por reduções nos custos de suas operações – característica essa considerada base das empresas LC/LF.

Deste modo, apresentados os fatores identificados dentro do referencial teórico, estes foram relacionados em uma lista de nove fatores competitivos que podem ser associados às empresas de transporte aéreo de passageiros, os quais estão representados no Quadro 2, e passam a fazer parte do restante do estudo.

Assim, os nove fatores foram identificados, relacionados e compreendidos como sendo os mais presentes no contexto competitivo de uma empresa aérea atualmente. Tais fatores serão contextualizados e caracterizados durante a análise dos dados, com a pretensão de se entender como cada um deles influencia a questão da competitividade de uma empresa aérea atualmente. Na seqüência, busca-se identificar conceitos referentes ao tema inovação e como este se desenrola nas empresas de transporte aéreo.

FATORES	CARACTERÍSTICAS	AUTORES
Preço	Preços de bilhetes aéreos mais baixos são requerimentos-chaves para o sucesso em seus mercados.	Flouris; Walker (2005); Lawton (2002); Doganis (2006); Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000); Holloway (2002).
Qualidade	É uma função da relação entre as expectativas prévias dos clientes e suas percepções durante e após a respectiva prestação do serviço. Ao contrário da qualidade de um produto, a qualidade de um serviço é julgada pelo processo de atendimento e pelos resultados, ou seja, ela deve ser vista rigorosamente unida à eficiência e rentabilidade.	Johnston; Clark (2001); Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000); Holloway (2002).
Segurança	Bem-estar e segurança são considerações importantes, pois em muitos serviços, incluindo viagens aéreas, os clientes estão colocando suas vidas nas mãos do prestador de serviços.	Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000); Holloway (2002); Bitencourt e Quelhas (1996); ACRP (2007); Rahman (2006).
Pontualidade	Associada à rapidez e à confiabilidade, a pontualidade é a tradução da eficiência da transportadora. É representada pelo desempenho das pessoas que prestam o serviço.	Johnston; Clark (2001); Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000); Holloway (2002); Flouris; Walker (2005); Lawton (2002); Doganis (2006);
Reputação	Ao contrário do que ocorre com um produto, uma má experiência com um serviço não pode ser trocada ou devolvida por um modelo diferente.	Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000); Holloway (2002);
Rotas e Horários	As empresas aéreas têm buscado uma reestruturação constante da rota e seus horários, visando eliminar aquelas que não sejam sustentáveis no mercado. Rotas com custos mais baixos são pré-requisitos para uma rota lucrativa.	Holloway (2002); Flouris; Walker (2005); Lawton (2002); Doganis (2006); Soutelino (2006).
Mão-de-Obra	A mão-de-obra pode ser associada diretamente à força de trabalho e sua produtividade, onde as empresas desejam um máximo rendimento de seus funcionários.	Flouris e Walker (2005); Doganis (2006); Lawton (2002).
Distribuição	As empresas aéreas de baixos-custos e baixas-tarifas têm desenvolvido novas ferramentas e novas formas de relacionamento com os clientes, que buscam facilitar e melhorar os serviços prestados, enquanto que ao mesmo tempo, proporcionam uma redução em seus custos. Na área de marketing e distribuição, duas destas melhorias podem ser consideradas como sendo importantes e essenciais no contexto atual: a venda de passagens pela internet, e os <i>tickets</i> eletrônicos.	Holloway (2002); Flouris; Walker (2005); Lawton (2002); Doganis (2006);
Frota	As empresas aéreas buscam racionalizar suas frotas, reduzindo os tipos de aeronaves que elas operam a fim de, conseqüentemente, reduzirem seus custos de, por exemplo, manutenção.	Flouris; Walker (2005); Lawton (2002); Doganis (2006); Bettini; Oliveira (2005).

Quadro 2 – Fatores de Competitividade das Empresas Aéreas de Transporte de Passageiros.

4.3. INOVAÇÃO

Motivado por este estudo, o conceito de empresa de sucesso no cenário atual de negócios está diretamente ligado à capacidade inovadora que ela possui. A inovação vem se tornando cada vez mais uma ferramenta competitiva (PORTER, 1993) dentro do mercado de atuação de uma empresa, levando muitas que a implementam, a um forte crescimento frente as

suas concorrentes. Este capítulo busca apresentar conceitos e definições sobre o tema, aprofundando-se nas questões relacionadas às inovações em serviços, mais especificamente nas empresas aéreas prestadoras do serviço de transporte de passageiros. Pretende-se assim, diagnosticar como esta inovação está presente, e quais seriam os principais aspectos nos quais estas empresas poderiam inovar.

4.3.1. Definições sobre Inovação

Dentre as definições existentes sobre o que seria uma inovação, uma das mais abrangentes define que:

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 ainda, um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OECD¹¹, 2005, p. 55).

Tal definição acaba por englobar desde os aspectos referentes à gestão, até os focados na estrutura de produção, fazendo com que se entenda que a inovação pode ocorrer em todos os contextos de uma empresa, independente ainda do ramo de atuação – manufatureira ou serviços. Do mesmo modo, Benedetti e Carvalho (2006) e Jorde e Teece (1990), apresentam uma abordagem conceitual semelhante, referindo-se à inovação como um novo processo produtivo ou de negócios através da criação de um novo produto, ou novo equipamento utilizado na produção de um produto, ou mesmo ainda, um novo serviço oferecido através de uma nova maneira de sua prestação.

A inovação também pode ser definida como toda e qualquer ação organizacional de mudança da empresa por intermédio da aplicação de novos conhecimentos (originados da combinação criativa das informações e dos conhecimentos disponíveis) e, principalmente, cujos resultados sejam reconhecidos como superiores, isto é, geradores de resultado financeiro positivo (ZAWISLAK, 2008).

Também se conceitua a inovação como uma nova idéia, ou mesmo uma recombinação de novas idéias. Um esquema que desafia a ordem presente através de uma fórmula, ou uma única abordagem que é percebida como nova pelos indivíduos envolvidos. Nesta definição estão incluídas tanto as inovações técnicas, referentes a novas tecnologias, produtos e

¹¹ A OECD (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) é um fórum único nos quais os governos de 30 democracias trabalham juntos para endereçar os desafios econômicos, sociais e ambientais da globalização. Dentre os 30 governos participantes estão: Alemanha, Japão, Reino Unido e Estados Unidos.

serviços, quanto às inovações administrativas, abrangendo a questão de novos procedimentos, políticas e formas organizacionais (VAN DE VEN, 1986).

Dentre as opiniões existentes sobre o alcance do conceito da inovação, existe a proposta trazida por Joseph Schumpeter, descrita através de sua obra: “*Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico*”. O autor argumenta que as inovações constituem o motor do processo de mudança que caracteriza o desenvolvimento capitalista, e que resultam da iniciativa dos agentes econômicos. Mesmo partindo de objetivos individuais, os efeitos da inovação são amplos e levam à reorganização da atividade econômica, garantindo o aspecto instável e evolutivo do sistema capitalista. Assim sendo, o desenvolvimento é condicionado pela realização de inovações (SCHUMPETER, 1982).

Afirmando-se que as inovações se caracterizam pela introdução de novas combinações produtivas ou mudanças nas funções de produção, Schumpeter (1982) classifica essas modificações da seguinte maneira:

- Em primeiro lugar, a introdução de um novo bem ou nova qualidade de um bem;
- Em segundo lugar, a introdução de um novo método de produção, ou seja, um método ainda não verificado pela experiência naquele ramo produtivo em que tal introdução é realizada e que não decorre necessariamente de qualquer descoberta científica, mas que pode simplesmente consistir em um novo método de tratar comercialmente uma mercadoria;
- Em terceiro lugar, a abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer tenha esse mercado existido antes ou não;
- Em quarto lugar, a conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentes do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada;
- E, finalmente, o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação ou a ruptura de uma posição de monopólio. Assim, para o autor, o impulso primordial que inicia e mantém a máquina capitalista funcionando decorre das inovações.

Deste modo, a inovação pode ser definida como processo de transformar idéias em ações e práticas que possam ser implementadas em todos os níveis de uma empresa, através de um rápido compartilhamento do conhecimento, tornando-se isso, a chave para o crescimento

sustentável e lucrativo (GAMBIN, 1998). Entende-se com isso que, para alguma destas ações serem inovadoras, elas devem ser consideradas como algo prático, que tenha sido originado de um processo de geração, desenvolvimento ou nova combinação de idéias (BENEDETTI; CARVALHO, 2006). Na sequência é trazida a tipologia presente no referencial teórico consultado, sobre o tema inovação.

4.3.2. Classificação da Inovação

Dentre as várias categorizações propostas para a inovação, em busca de uma maior sistematização, surgem alguns conceitos que focam diferentes aspectos e contextos que englobam o tema, buscando descrever a inovação de maneiras e circunstâncias diferentes.

Schumpeter (1982) foi o primeiro autor a relacionar a inovação em dois tipos: inovação radical e inovação incremental. A primeira rompe ou encerra um paradigma para dar início a outro, ou seja, representa algo novo, através da introdução de um produto, processo ou serviço inédito (PAULA; BIGNETTI, 2004); esta inovação pode ser definida ainda como aquela que causa um significativo impacto no mercado e na atividade econômica das empresas existentes (OECD, 2005). Já a inovação incremental acresce novos pontos ao padrão anterior, sendo capaz de diferenciar e melhorar um paradigma existente, não se baseando em mudanças profundas, mas apenas em aperfeiçoamentos nos processos, produtos e serviços (PAULA; BIGNETTI, 2004).

Em outra categorização, Read (2000) propõe diferenciar a inovação através de um foco relacionado à produtividade em uma empresa, ou seja, a inovação pode ser dividida em produtos ou em processos. A primeira apresenta-se como sendo o *output* da organização; enquanto que a inovação de processo é aquela que auxilia a produção de produtos e serviços a partir dos *inputs*. O mesmo autor apresenta ainda outra divisão, afirmando que existem inovações técnicas e inovações administrativas. As primeiras estão diretamente relacionadas à produção de um produto, enquanto que as segundas relacionam-se com os processos orientados à gestão, tais como a estrutura, recursos humanos e contabilidade.

Mattos e Guimarães (2005) e Pires e Marcondes (2004) apresentam uma abordagem semelhante à anterior, acrescentando ainda a inovação de serviço, que, segundo eles, acontece quando são desenvolvidos novos modos de prestação de serviços. Uma inovação pode representar modificações de entidades já existentes ou criação de novas; pode ser incorporada em produtos, serviços ou processos, orientada através da utilização dos consumidores,

indústria ou governo; e ainda, ser baseada em uma única, ou múltiplas tecnologias (PIRES; MARCONDES, 2004).

Concernente às propostas anteriores, Damanpour (1991) afirma que uma inovação pode ser classificada de modo tradicional, baseada no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, ou ainda, no desenvolvimento de novas tecnologias de processos produtivos. Esta última apresenta como ponto diferencial a questão da inovação de estruturas ou sistemas administrativos, ou ainda, da elaboração de um novo plano ou programa de ações.

Já a OECD (2005) diferencia a inovação em quatro tipos:

- De produto, onde se tem a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características;
- De processo, através da implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado;
- De marketing, por meio da implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, posicionamento e promoção;
- E organizacional, através da implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa.

Frente à questão da inovação organizacional, esta possui como aspecto distintivo a implementação de um método organizacional (em práticas de negócios) que não tenha sido usado anteriormente na empresa e que seja resultado da tomada de decisões estratégicas. Estas inovações organizacionais em práticas de negócios compreendem o desenvolvimento de novos métodos para a organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho (OECD, 2005). Aqui se compreende que o próprio modelo LC/LF, diante do modelo tradicional de negócios das empresas aéreas, identifica-se como uma inovação organizacional quando implementado em uma empresa já existente – o que não se apresenta como muito comum – ou mesmo estruturado através de uma nova empresa – dentre inúmeros exemplos temos a Southwest, a Ryanair, e a Gol durante seu início.

Com isso, o desenvolvimento e a implementação de novas práticas e rotinas, ou mesmo o melhoramento de ações já tradicionais e presentes em determinado segmento de mercado, apresentam-se como importantes fatores contribuintes para que uma empresa possa diferenciar-se e manter-se posicionada à frente de suas concorrentes. Na seqüência, apresenta-se de que forma ocorre especificamente a inovação no mercado de serviços no qual estão inseridas as empresas aéreas.

4.3.3. Inovação em Serviços

No cenário atual, onde organizações flexíveis com alta capacidade de aprendizagem e claramente focadas em suas competências centrais reúnem as características necessárias, embora não-suficientes na maioria das vezes, para a conquista de vantagens competitivas, o setor de serviços está caracterizado através dos atributos da flexibilidade, e da capacidade de aprendizado e nível de conhecimento (VARGAS, 2002). De acordo com o autor, uma inovação em serviços pode ser definida como:

... um processo determinado endogenamente pelas organizações a partir de sua estratégia competitiva, a qual, embora ainda sendo freqüentemente um processo contingencial, obtém seus melhores resultados quando há um compromisso estreito entre a gestão da inovação e a estratégia da organização. (VARGAS, 2002, p. 7).

A partir disso, para determinada empresa deste setor, uma inovação em serviços responde pelos aumentos na produtividade e pela oportunidade de novos patamares de vantagem competitiva, tornando esta capacidade inovadora, portanto, um elemento crucial para a avaliação do potencial de um setor da economia (VARGAS, 2002). Contudo, os inovadores de serviços enfrentam dificuldades para desenvolver suas idéias. Ao contrário do processo de criação de novos produtos, que inclui a construção de um protótipo em laboratório para a realização de testes, novos serviços raramente são testados antes de lançados no mercado, o que explica parcialmente a alta taxa de falha de novos serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

Para que a tentativa de inovar não seja em vão, algumas características, descritas através das seguintes questões, podem influenciar no surgimento de novos serviços (OECD, 2005):

- (i) Depender menos de investimentos em P&D formal, e mais da aquisição de conhecimento através da compra de equipamentos, propriedade intelectual, assim como por meio de colaboração;
- (ii) O desenvolvimento de recursos humanos é particularmente importante para os serviços, e a falta de mão-de-obra especializada pode ser uma restrição para a inovação;
- (iii) Empresas menores tendem a ser menos inovadoras que as maiores, mas o empreendedorismo é um fator que favorece a inovação;
- (iv) Proteção de propriedade intelectual é um tema que merece atenção, especialmente no que diz respeito a *software* e métodos de negócios.

Tais questões são apresentadas referindo-se à questão da inovação em serviços, o que não necessariamente difere totalmente este tipo de inovação das inovações tradicionais, como em produtos. Tomando como exemplo as empresas aéreas LC/LF, Bessant e Davies (2006) afirmam que estas empresas alcançaram uma forte posição de vantagem competitiva no mercado devido ao processo de inovar nas suas mais diversas áreas, como por exemplo, na redução do tempo entre o pouso e a decolagem nos aeroportos. Tal inovação não passou pelos mesmos processos que uma inovação de um produto passaria, mas é provável que tenham sido desenvolvidas algumas atividades que geraram um curso semelhante para que estas inovações acontecessem.

Assim, a inovação em serviços, até certo momento, pode se assemelhar em muito com inovações mais tradicionais, como por exemplo, a de produtos. No mais, especificamente nas empresas aéreas, e de acordo com o texto acima, a grande maioria das inovações presentes nestas empresas advém das experiências trazidas por uma mão-de-obra mais qualificada, diferentemente do processo de criação de um bem, o qual passa por uma elaboração detalhada e meticulosa até que seja produzido. Abaixo é debatida a questão das inovações nas empresas aéreas, buscando-se identificar quais seriam os principais aspectos (focos) que elas estão buscando se diferenciar no setor.

4.3.4. A Inovação em Empresas Aéreas de Transporte de Passageiros

A presente seção busca identificar os focos de inovação presentes nas empresas aéreas de transporte de passageiros. Primeiramente, destaca-se que tais práticas definem-se inovadoras quando se faz uma comparação entre empresas LC/LF e tradicionais. De início, conforme já argumentado anteriormente, a própria estrutura LC/LF pode ser considerada inovadora frente ao modelo tradicional de negócios – quando vista como uma inovação organizacional (OECD, 2005). Como confirmação disso, há dentro destas empresas, práticas e processos inovadores, que são relacionados como princípios de gestão inovadores (LAWTON, 2002), se diferenciando, então, das ações adotadas pelo modelo de negócios tradicional.

Dentre as ações que podem ser consideradas inovadoras frente ao modelo tradicional, exemplificam-se algumas: a reestruturação das rotas e horários, buscando eliminar aquelas que não proporcionam o retorno financeiro desejável dentro do planejamento (DOGANIS, 2006); a distribuição dos serviços, através de novas ferramentas que proporcionem uma redução nos custos totais da empresa (FLOURIS; WALKER, 2005); ou ainda a padronização

da frota de aeronaves da empresa, com o objetivo de que haja menores custos no que diz respeito à manutenção (DOGANIS, 2006).

Outras práticas também podem ser caracterizadas: a reestruturação dos custos salariais da mão-de-obra (DOGANIS, 2006); e os procedimentos operacionais adotados pela empresa (FLOURIS; WALKER, 2005).

Uma das questões importantes verificadas até este ponto do estudo diz respeito a que os próprios fatores competitivos relacionados identificam-se como diferenciais dentro das empresas aéreas regulares de transporte de passageiros. Tal situação corrobora a idéia de que a própria estrutura e práticas trazidas pelo modelo LC/LF apresentam-se como importantes elementos diferenciadores frente às empresas ditas tradicionais, de modo que, ao adotar estas características, a empresa tende a alcançar uma posição superior frente às demais não-adotantes. Assim, entende-se que os focos de inovação presentes em uma empresa aérea compreendem os seus próprios fatores de competitividade. Tal afirmação é fundamentada em Porter (1993, p. 56), ao afirmar que todas as empresas podem criar uma determinada condição de vantagem na competição, descobrindo maneiras novas e melhores de competir numa indústria e levando-as ao mercado, o que em última análise constitui ato de inovação.

Identificar então, quais são os principais focos da estrutura de operação de uma empresa aérea regular de transporte de passageiros, em que ela consiga inovar sobre o serviço que é prestado, torna-se uma importante fonte de informação em prol de uma vantagem competitiva superior. A importância desta necessidade fez com que esta se tornasse um dos três objetivos específicos trazidos neste estudo. Para tanto, conforme verificado nas referências analisadas, os pontos que serão detalhados na sequência podem ser considerados como de inovação para uma empresa aérea.

O primeiro refere-se à **Distribuição** (AZUL, 2008; MARTENDAL; BERTOLINI; 2007). Neste foco, a questão mais importante está em identificar quais são os principais pontos de inovação desenvolvidos pelas empresas aéreas de passageiros, no que diz respeito aos meios de venda de passagens aéreas. A proposta durante a análise é também de trazer exemplos de ações diferenciadoras que estão sendo adotados por estas empresas, frente às já tradicionais, presentes no setor, como por exemplo, a venda através de agentes de viagens.

Outro foco identificado refere-se à **Frota** (VETTORAZZO, 2008; AZUL, 2008; REYNOL, 2007). Escolher a aeronave que vai proporcionar a melhor relação aproveitamento e custo já faz parte dos critérios adotados pelas empresas aéreas quando da aquisição de sua frota. Contudo, verificar os principais pontos que estão sendo desenvolvidos em cima delas, torna-se importante para identificar quais são as principais tendências de desenvolvimento de

aeronaves para o futuro, ou mesmo, quais são os principais aspectos que estão sendo considerados desde já, durante a elaboração de seus projetos, que diferenciarão os modelos e tipos de aeronaves existentes no mercado. Um exemplo destas alterações diz respeito à nova cultura dos combustíveis ecologicamente corretos que está se formulando, na qual, ao contrário dos combustíveis fósseis, os de origem vegetal não contêm enxofre, elemento responsável pelas chuvas ácidas. Apesar de também produzirem dióxido de carbono (CO₂), um dos gases responsáveis pelo efeito estufa, os chamados biocombustíveis acabam reduzindo esse dano ambiental em seu ciclo produtivo. Isso ocorre porque eles originam-se de plantas que absorvem CO₂ e, portanto, reduzem o carbono deixado pelos combustíveis na atmosfera.

Através do terceiro foco de inovação identificado – **Rotas** (LIMA, 2008; AZUL, 2008) – pretende-se verificar como é possível inovar dentro da elaboração das rotas de uma empresa aérea, de modo que ela consiga se diferenciar positivamente frente às concorrentes. Dentro do referencial identificam-se dois modelos tradicionais de estrutura de rotas: ponto-a-ponto e *hub-and-spoke* (DOGANIS, 2006; LAWTON, 2002). A idéia aqui é verificar como atualmente as empresas do setor estão formulando suas malhas aéreas, identificando possíveis alterações em cima dos modelos tradicionais.

Identificou-se através de uma referência (AZUL, 2008) que um foco de inovação importante para estas empresas refere-se às **Tarifas** empregadas. O objetivo aqui é o de identificar quais são as principais práticas adotadas atualmente por estas empresas, a fim de desenvolver valores de passagens diferenciados dentro do setor.

Muitos autores definem como o principal estimulador para a ocorrência de inovações nas empresas o conjunto dos **Recursos Humanos** que as englobam (JORNAL DO COMÉRCIO, 2008; AZUL, 2008). Para Passos (2000), o envolvimento dos funcionários dentro de todos os processos produtivos de uma empresa diminui a dificuldade normalmente existente quando da implementação de inovações. Isto faz com que as estratégias e a organização em recursos humanos sejam extremamente importantes para instituir e manter a inovação (DAVILLA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). Assim, para uma empresa alcançar uma posição de liderança no mercado, o desenvolvimento de iniciativas avançadas em recursos humanos, além de inovadoras, é necessário para o desenvolvimento de um ciclo de constante evolução (MARQUES, 2005). Identificar quais são os principais aspectos que estão sendo desenvolvidos em cima da questão do aprimoramento da mão-de-obra atualmente, se apresenta como uma importante fonte no que diz respeito às possíveis inovações sobre este aspecto nas empresas do setor aéreo.

Por fim, o último foco de inovação identificado refere-se às inovações que ocorrem em cima dos **Serviços Prestados** por estas empresas (VETTORAZZO, 2008; AZUL, 2008). A idéia principal sobre este foco é a de identificar quais são as principais ações inovadoras que estão sendo desenvolvidas dentro das empresas aéreas, no que diz respeito aos serviços que são oferecidos aos seus passageiros. Martendal e Bertolini (2007) argumentam que para se obter uma vantagem em um determinado mercado, as empresas precisam conhecer os seus clientes, verificando suas necessidades e desejos, para assim buscar satisfazê-los de forma diferenciada, proporcionando algo que seja valorizado e percebido. Os principais pontos a serem analisados dentro deste foco são: a qualidade oferecida nos serviços; a segurança presente; e o aspecto da pontualidade nas operações.

A partir disso, o Quadro 3 formaliza os focos de inovação que farão parte da análise dos dados deste estudo:

Focos de inovação considerados	Referências
Distribuição	Azul (2008); Martendal e Bertolini (2007).
Frota	Vettorazzo (2008); Azul (2008); Reynol (2007).
Rotas	Lima (2008); Azul (2008).
Tarifas	Azul (2008).
Recursos Humanos	Jornal do Comércio (2008); Azul (2008); Davilla; Epstein; Shelton (2007); Marques (2005).
Serviços Prestados (Qualidade, Segurança e Pontualidade)	Vettorazzo (2008); Azul (2008); Martendal e Bertolini (2007).

Quadro 3 – Aspectos propostos como inovadores para uma empresa aérea.

Abrangendo o terceiro objetivo específico estabelecido neste estudo, o qual se refere à identificação dos focos de inovação presentes nas empresas aéreas de transporte de passageiros, os seis focos acima são contextualizados como aqueles que farão parte da coleta e análise dos dados. Sendo assim, o capítulo referente ao referencial teórico deste estudo encerra-se aqui, onde, como análise principal na sequência deste estudo, procura-se verificar como os fatores competitivos relacionados e os focos de inovação identificados condicionam a estrutura das empresas aéreas regulares de transporte de passageiros atualmente. A seguir, apresenta-se o método empregado para a execução deste estudo.

5. MÉTODO DE PESQUISA

Esta seção tem como objetivo a descrição da metodologia adotada para este estudo. Primeiramente, apresenta-se a estratégia de pesquisa a ser utilizada, em conjunto a uma classificação do estudo. Na sequência, são apresentados os critérios para a seleção do caso, seguidos pela estrutura proposta para a coleta dos dados, encerrando-se este capítulo, então, com os procedimentos de validação dos instrumentos e o modo como tais dados foram tratados.

5.1. ESTRATÉGIA ADOTADA PARA A PESQUISA

Com o objetivo de analisar como os fatores competitivos e os focos de inovação condicionam a estrutura das empresas aéreas de transporte de passageiros, este estudo buscou fundamentar-se em uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, dentro de uma visão transversal de análise.

A visão da natureza da pesquisa exploratória se torna fundamental para este trabalho, pois possui como finalidade o desenvolvimento, esclarecimento e modificação de conceitos e idéias, tendo em vista, a estruturação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. As pesquisas exploratórias são desenvolvidas objetivando a obtenção de uma visão geral, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil a formulação de hipóteses (GIL, 1999).

Já a contribuição dos estudos de cunho qualitativo fundamenta-se no relacionamento de idéias existentes dentro de um contexto para um entendimento sobre o estudo desejado, através de estratégias holísticas, indutivas e naturalísticas. Esta estratégia ocorre no sentido de uma abordagem mais ampla, estreitando-se a partir do surgimento de aspectos mais específicos destas idéias, durante a condução do processo de análise. Toda esta ação é realizada através de uma total imparcialidade por parte do pesquisador, não permitindo idiosincrasias e singularidades por parte do pesquisador durante o processo (PATTON, 1986).

Deste modo, Malhotra (2008) afirma que a pesquisa qualitativa é a principal metodologia utilizada em pesquisas exploratórias, correspondendo a uma metodologia de pesquisa não estruturada, fundamentada em pequenas amostras, que fornecem percepções e compreensões do problema abordado.

Este trabalho utilizou como estratégia de pesquisa o estudo de caso, caracterizado como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir um conhecimento mais amplo e detalhado (GIL, 1999). O estudo de caso investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, no qual são utilizadas várias fontes de evidências – que para este estudo se restringem a duas: entrevistas e dados secundários – permitindo uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos associados ao contexto vivido, buscando examinar acontecimentos contemporâneos onde não há a possibilidade de se manipular comportamentos relevantes (YIN, 2005).

Uma preocupação muito comum em relação aos estudos de caso diz respeito a pouca base fornecida para uma possível generalização científica. A melhor resposta frente a esta indagação afirma que, da mesma forma que nos experimentos, os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações e universos (YIN, 2005). Os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, a partir de procedimentos estatísticos, mas sim, o de expandir ou generalizar determinadas proposições teóricas (GIL, 1999), com o objetivo, não representar uma amostragem, mas sim expandir e generalizar teorias (YIN, 2005).

Deste modo, a partir da proposição de um estudo de caso de natureza qualitativa e exploratória, o presente estudo pretende analisar de que forma os fatores competitivos e os focos de inovação condicionam a estrutura de uma empresa prestadora do serviço de transporte aéreo de passageiros.

5.2. SELEÇÃO DO CASO

Condizente com a afirmação de Stake (1994), de que a busca por uma escolha correta do caso a ser estudado é fundamental para o bom entendimento de um fenômeno, e de acordo com os objetivos propostos para esta pesquisa, procurou-se adotar como unidade de análise do caso deste estudo, o setor das empresas aéreas regulares de transporte de passageiros brasileiras, tendo como respondentes para isso, indivíduos considerados experientes, especialistas e profissionais na gestão destas empresas.

De acordo com Yin (2005), pelo fato de a definição da unidade de análise estar relacionada à maneira como foram definidas as questões iniciais da pesquisa, o caso de análise selecionado deve apresentar todas as condições suficientes para o teste da teoria proposta, contribuindo de uma maneira importante para a base do conhecimento e para a construção da teoria.

Como a fundamentação teórica pretendeu abordar pontos referentes à questão da inovação e competitividade nas empresas aéreas regulares de transporte de passageiros brasileiras, dentro do atual contexto de negócios, a seleção de indivíduos que possuam o conhecimento de como se verifica a gestão nestas empresas, torna-se de vital importância para a continuação deste estudo. Através da mesma necessidade também se pretende que decorra a análise dos dados, através das opiniões e experiências na gestão destas empresas trazidas por estes indivíduos, sobre os pontos abordados.

A partir disso, os critérios de escolha definidos para que o entrevistado fosse considerado um participante importante foram os seguintes: a) ter sido funcionário de alguma empresa aérea, onde desempenhou alguma função inerente à gestão; b) apresentar-se como um estudioso sobre o contexto, ou mesmo participante de algum núcleo de estudos sobre o setor; c) atualmente estar desempenhando alguma atividade inerente à gestão, em alguma empresa aérea. Para ser selecionado, o participante deve preencher ao menos um dos três critérios supracitados. Estes critérios foram fundamentados com base na opinião de um estudioso sobre o setor, que atualmente leciona na Faculdade de Ciências Aeronáuticas da PUCRS, e compõe o grupo dos entrevistados selecionados para este estudo.

Quando da seleção de especialistas que compreendessem o item *c*, buscaram-se a participação de gestores das duas empresas aéreas brasileiras publicamente caracterizadas como adotantes do modelo de negócios LC/LF, que seriam a GOL Linhas, e ainda, a recém entrante Azul Linhas Aéreas Brasileiras. A lista dos entrevistados que se dispuseram a participar, aparece no Apêndice C deste estudo.

Assim, este estudo teve como propósito definir como unidade de análise, as empresas de transporte aéreo de passageiros, tendo como respondentes desejados, indivíduos com conhecimento na área da gestão destas empresas. Entende-se a partir disso que, ao relacionar como participantes, indivíduos com conhecimento nesta área, este estudo acaba estruturando-se um caso decisivo para o teste da teoria proposta – inovação e competitividade dentro do setor das empresas aéreas regulares brasileiras (YIN, 2005), onde se pretende confirmar, ou mesmo contestar, os aspectos trazidos na teoria apresentada.

5.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados

(GIL, 1999). O delineamento será dividido em dois grupos, onde em um deles busca-se realizar uma revisão da literatura sobre o assunto, e no outro o estudo de caso.

Para a realização do estudo de caso, sete etapas são retratadas. O desenho de pesquisa (Figura 4) facilita a compreensão das tarefas propostas:

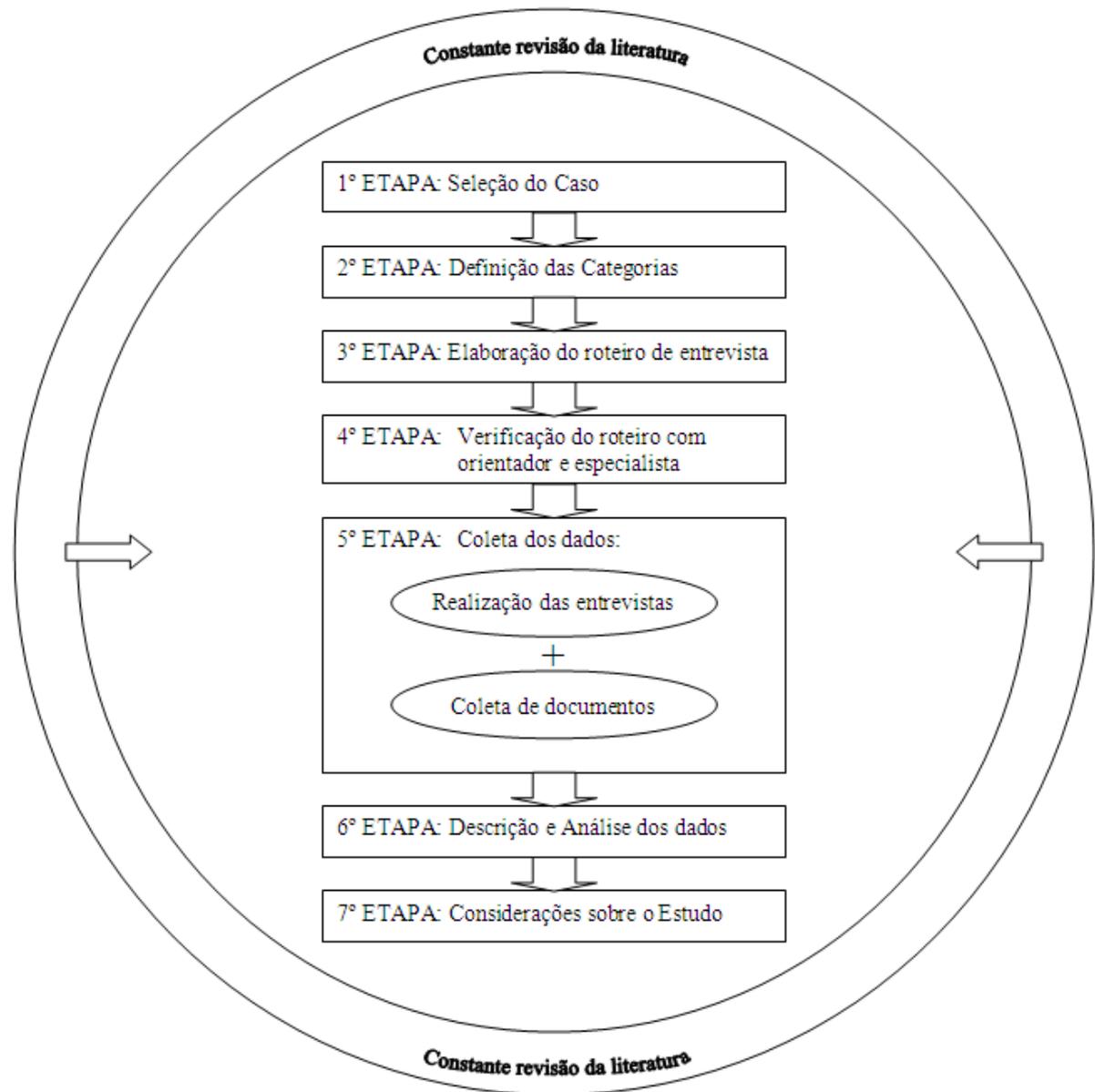


Figura 4 – Desenho de Pesquisa

5.3.1. Definição das Categorias

Nesta etapa pretendeu-se, através do referencial teórico, identificar as categorias pertinentes ao estudo. Buscou-se defini-las com o intuito de facilitar a coleta de dados do caso

relacionado, direcionando o que devia ser coletado, e do mesmo modo, constituindo-se no nível em que esses dados foram analisados.

A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos (BARDIN, 2004, p. 145).

A análise de conteúdo categorial é alcançada por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias, segundo agrupamentos analógicos, e caracteriza-se por um processo estruturalista que classifica os elementos, segundo a investigação sobre o que cada um deles tem em comum. Ou seja, as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) sob um título genérico, em razão dos caracteres comuns apresentados por estes elementos (BARDIN, 2004).

Ainda conforme o autor, as categorias podem ser associadas como sendo classes, as quais agrupam certos elementos, sob um título genérico, e em razão das características comuns entre eles. A definição das categorias deste estudo foi formulada exclusivamente através do referencial teórico consultado. Já, quanto aos elementos que as compõem, apenas na categoria que trata do ambiente atual obtiveram-se elementos trazidos pelos próprios entrevistados.

Conforme Yin (2005), para aumentar a validade de um elemento de uma categoria – entenda-se como construto – duas táticas principais são utilizadas: a consulta de várias fontes de evidências¹², de tal forma que se incentivem linhas convergentes de investigação; e o estabelecimento de um encadeamento de evidências. Tais cuidados e ações foram tomados durante toda a definição dos elementos pretendidos.

Assim, as categorias definidas para este estudo foram os seguintes: a) ambiente atual das empresas aéreas regulares brasileiras; b) fatores de competitividade para estas empresas; c) questão da inovação, através dos focos de inovação identificados nas mesmas. As duas últimas categorias compreendem os seguintes elementos, respectivamente: fatores de competitividade existentes em empresas aéreas de transporte de passageiros e os focos de inovação presentes nas mesmas.

Um aspecto considerado importante durante a definição, ou mesmo coleta, destas duas categorias, foi o de contextualizá-las constantemente com o atual momento vivido pelas empresas aéreas, fazendo com que a categoria referente ao ambiente atual das empresas aéreas

¹² Para este estudo, as fontes de evidências coletadas foram divididas em primárias e secundárias, sendo a primeira compreendida das entrevistas realizadas, enquanto que a segunda, referente a informações estatísticas disponibilizadas pelos órgãos, associações e agências que regulam o setor; melhores descritos na seção da coleta de documentos.

estivesse constantemente interligada às outras duas. Resumidamente, procurou-se sempre a verificação de como cada elemento das categorias está influenciando, e sendo influenciado, pelo ambiente. Tal aspecto condiz com a afirmação de Bardin (2004) de que classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um tem em comum com outros. A estrutura de coleta aparece melhor descrita adiante, na elaboração do roteiro de entrevista.

5.3.2. Elaboração do roteiro de entrevista

A entrevista apresenta a vantagem de fornecer informações bastante detalhadas sobre os tópicos de interesse para a investigação, uma vez que o entrevistador pode deter-se em aspectos que não se mostrem suficientemente claros tanto nos documentos disponíveis, quanto nas respostas iniciais dos sujeitos (GOODWIN, 1995).

A preparação do roteiro depende da definição do tipo de entrevista a ser adotada. A proposta para este estudo é de uma entrevista semi-estruturada, que conforme Moura e Ferreira (2005), apresenta-se sob a forma de um roteiro preliminar de perguntas, que se molda à situação concreta de entrevista, já que o entrevistador possui liberdade de acrescentar novas questões, objetivando o aprofundamento de pontos considerados relevantes (CONTANDRIOPOULOS et al., 1997). Por se tratar de um estudo exploratório, este tipo de estrutura de entrevista possibilita que os respondentes se sintam à vontade para um desenvolvimento mais flexível da mesma. Para a criação das perguntas, a idéia proposta é a da realização de perguntas abertas, para que o respondente não encaixe suas percepções em alternativas pré-estabelecidas (GIL, 1999).

Ainda conforme o autor supracitado existe a necessidade, na medida do possível, de uma padronização nas perguntas, a fim de que as informações obtidas possam ser comparadas entre si. Tais perguntas focam as principais questões propostas através dos três primeiros objetivos deste estudo: caracterizar os influenciadores no desempenho econômico das empresas aéreas regulares de transporte de passageiros no Brasil; caracterizar os fatores de competitividade das empresas aéreas; e caracterizar os focos de inovação destas empresas.

Quanto à contextualização, o objetivo foi trazer aspectos e condições presentes dentro do panorama mercadológico atual vivido pela empresas aéreas. Deste modo, pretendeu-se verificar qual é o contexto atual das empresas de transporte, sob o ponto de vista de cada entrevistado, abordando os seguintes aspectos: atual contexto das empresas aéreas; a atual crise financeira existente; o impacto da variação dos valores do dólar e petróleo nestas empresas; e como a inserção da Azul Linhas Aéreas vai afetar o futuro do setor.

Sobre os fatores competitivos de uma empresa aérea de transporte de passageiros, o questionário solicitou alguns pontos: primeiramente, o que é ser competitivo para as empresas deste setor, e, frente a cada um dos fatores relacionados, o que significa ser competitivo dentro do contexto atual.

A parte referente aos focos de inovação se desenvolveu através de perguntas que indagaram sobre: o que significa ser inovadora, para uma empresa de transporte aéreo atualmente, e, restringindo a visão apenas aos focos de inovação selecionados, o que significa ser inovador em termos de cada um.

5.3.3. Validação do roteiro de entrevista

Nesta etapa realizou-se a validação do conteúdo do roteiro de entrevista a ser aplicado aos indivíduos com experiência selecionados para o estudo – setor das empresas aéreas regulares brasileiras –, os quais passaram a fazer parte do caso, considerados como unidades de análise. Esta validação foi realizada por duas pessoas, de diferentes áreas de formação, ligadas ao meio acadêmico (Entrevistado G e orientadora desta dissertação).

A proposta principal foi a de submeter o roteiro de entrevista desenvolvido, a pessoas ligadas diretamente à teoria proposta pelo estudo. No que se refere aos aspectos relacionados à área da inovação e competitividade, a própria orientadora deste estudo foi selecionada, por ser uma pesquisadora reconhecida por seus inúmeros trabalhos nesta área. Já, no que se refere ao setor aeronáutico civil brasileiro, foi selecionada um professor da Faculdade de Ciências Aeronáuticas da PUCRS, que também está ligado a vários trabalhos acadêmicos dentro do setor, tendo inclusive, elaborado sua dissertação de mestrado sobre o tema.

Ao término desta validação obteve-se um instrumento coerente e de acordo com as necessidades trazidas aqui neste estudo.

5.3.4. Coleta dos dados

Na quinta etapa, realizou-se a coleta de dados, buscando direcioná-la através das duas fontes de dados disponíveis para este estudo: a realização de entrevistas, a partir do instrumento de coleta validado, e a análise das informações estatísticas sobre o setor. Esta análise bidirecional tornou-se fundamental para que os eventos ou fatos do estudo de caso fossem suportados por mais de uma simples fonte de dados, desenvolvendo-se assim, linhas

convergentes de investigação entre estas duas fontes (YIN, 2005). A seguir são apresentados os procedimentos adotados durante a coleta.

5.3.4.1. Realização da entrevista

Para a realização das entrevistas com os especialistas selecionados, ofereceram-se duas modalidades principais: entrevista face a face, ou entrevista por telefone. A lista dos entrevistados (Apêndice C) traz a informação de qual modalidade cada especialista optou por realizar. Apesar de algumas desvantagens inerentes à modalidade de entrevista por telefone – como a impossibilidade de descrever as características do entrevistado ou as circunstâncias em que se realizou a entrevista – as vantagens presentes, como custos mais baixos (especialistas de outros Estados), rapidez, e possibilidade de agendar o momento mais apropriado, sobressaíram-se perante àquelas (GIL, 1999).

Uma terceira opção foi deixada como última instância, por ser a que proporcionaria o menor contato entre entrevistador e entrevistado, mas que mesmo assim, traria informações úteis para o estudo. Esta modalidade seria a de responder o roteiro de perguntas via e-mail – ou seja, por escrito. Novamente, ressalta-se que este meio foi oferecido somente quando se compreendia que não havia nenhuma outra maneira de se realizar a entrevista, mas que a participação daquela pessoa seria imprescindível.

Sobre as entrevistas orais e via telefone, o estabelecimento do contato inicial foi feito da maneira mais cordial possível, através da criação de uma atmosfera favorável, e da realização de questões preliminares amistosas, para o desenvolvimento do tema central da entrevista (GIL, 1999). Como soluções para a criação desta atmosfera buscaram-se diálogos cordiais sobre a experiência profissional ou educacional de cada especialista, complementando com a primeira seção do roteiro, que seria sobre o atual momento vivido pelas empresas aéreas – como os pontos de vista dos entrevistados sobre os panoramas atuais e futuros do setor aéreo, entre outros.

Sobre a localização definida para a realização das entrevistas face a face, optou-se por deixar a critério dos participantes, a escolha do local com maior facilidade de acesso e disponibilidade de tempo para a realização do roteiro. A Faculdade de Ciências Aeronáuticas da PUCRS acabou sendo o ambiente escolhido por três destes entrevistados, sendo que outro optou por realizá-la em seu ambiente de trabalho (VEM – Manutenção e Engenharia).

A duração das entrevistas realizadas, a exceção da que foi realizada por e-mail, abrangeu períodos de tempo que variaram entre cinquenta minutos até uma hora e cinquenta

minutos. Os menores tempos cronometrados referem-se às entrevistas realizadas por telefone, enquanto que as pessoais passavam facilmente de uma hora de conversa. Todas estas entrevistas foram gravadas e transcritas, a fim de facilitar a própria análise posterior, conjuntamente à necessidade quanto à segurança da continuidade das informações coletadas.

Referente à realização das entrevistas, inicialmente ocorreu um esclarecimento dos diferentes assuntos a serem abordados. Moura e Ferreira (2005) sistematizam esta abordagem através da ocorrência de perguntas mais abertas ou de forma mais diretiva, visando ao interesse em confrontar hipóteses que surjam durante o processo. Esta clarificação facilita o processo de interação, comprometendo ainda mais o entrevistador e o entrevistado.

Este estudo propôs a realização de entrevistas com indivíduos conhecedores da gestão das empresas aéreas, os quais foram considerados como respondentes da unidade de análise deste estudo. Assim, conforme já descrito anteriormente, o critério de escolha acabou sendo também por conveniência, mediante uma caracterização prévia do entrevistado como especialista sobre o assunto. Buscou-se a partir disso, selecionar indivíduos considerados estudiosos, professores e gestores, atuantes no setor, que se dispusessem a compartilhar seus conhecimentos e opiniões, solicitando deles ainda, ao término das entrevistas, a indicação de quaisquer materiais primários ou secundários que pudessem complementá-lo.

5.3.4.2. Coleta de documentos

A definição dos documentos pretendeu abranger ao máximo possível, todos aqueles que estivessem disponíveis. Esta ação deveu-se, principalmente, à escolha da unidade de análise selecionada como caso. Como este estudo não focou uma empresa em questão, mas sim todo um setor – empresas aéreas regulares de transporte de passageiros –, os documentos ficaram restritos àqueles disponíveis nos órgãos, sindicatos e agências que o permeiam.

Conforme Gil (1999), a pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser re-elaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. O estudo destes dados somente cogita os que forem disponibilizados para este propósito, descartando os que não possuem o consentimento de seus possuidores, ou não forem pertinentes.

Nos estudos de caso, a maior importância para o uso de documentos está na corroboração e valorização das evidências provenientes de outras fontes – no caso, das entrevistas coletadas – fornecendo detalhes específicos para confirmações, e originando inferências a partir deles (YIN, 2005).

Para este estudo, os documentos abordados na íntegra são: texto referente à Gestão de Receita elaborado pelo Entrevistado A, e disponibilizado pelo mesmo para ser inserido neste estudo; dados comparativos entre as empresas aéreas regulares do período de 2007-2008, elaborados pela autoridade aeronáutica civil brasileira (ANAC); artigos produzidos pelo Sindicato Nacional de Empresas Aéreas (SNEA), e pelo Sindicato Nacional dos Aeronautas (SNA); como bibliografia complementar foram analisados os documentos pertinentes ao estudo disponibilizados em alguns sítios centrais, dentre eles a *Folha Online*, o *Valor Online*, o *InvestNews*, *Reuters*, G1, Terra, entre outros; e pelas principais revistas de circulação nacional (*Veja*, *Exame*, *Istoé*, *Aeromagazine*, *Flape International*, *Avião Revue*); e jornais (*Zero Hora*, *Correio do Povo*, *Gazeta Mercantil*, *Folha de São Paulo* e o *Globo*).

Descreve-se na seqüência, como foi realizada a análise dos dados coletados. Ressalta-se que para uma maior validade de interpretação sobre um dado primário coletado, a análise de documentos ocorreu conjuntamente. Ou seja, procurou-se elaborar a análise através de uma interpretação conjunta dos dados disponíveis (entrevistas e análise documental) objetivando, além da confirmação do significado, o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, conforme argumentado anteriormente (YIN, 2005).

5.3.5. Descrição e Análise dos Dados

A estratégia analítica adotada para este estudo está baseada nas proposições teóricas desenvolvidas até este ponto, as quais passaram a dar forma ao plano da coleta de dados e, por conseguinte, ao estabelecimento das estratégias de análise relevantes (YIN, 2005).

A técnica de análise adotada para a compreensão dos dados coletados foi a chamada análise de conteúdo. Utiliza-se esta técnica desde que o pesquisador procure substituir suas opiniões por procedimentos mais padronizados, convertendo os materiais brutos coletados, em dados passíveis de tratamento científico. A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda uma classe de documentos e textos, e através de descrições sistemáticas, auxilia na interpretação das mensagens, e no alcance de seus significados em um nível que vai além de uma simples leitura (MORAES, 1999).

A análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2004, p. 40).

Conforme Rocha e Deusdará (2005), a técnica de análise de conteúdo aposta no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto. Trata-se da sistematização, da tentativa de conferir maior objetividade a uma atitude que conta com exemplos dispersos, mas variados, de pesquisa com textos.

A partir desta técnica, os dados coletados foram analisados em função das idéias ou palavras que continham, sendo estas determinadas a partir do referencial teórico e diretamente relacionadas às categorias desenvolvidas, estruturando o conteúdo desenvolvido em função dos objetivos perseguidos (FREITAS, CUNHA JR., MOSCAROLA, 1996). Conforme Moraes (1999), a categorização de uma análise de conteúdo – técnica esta empregada neste estudo – é um procedimento de agrupamento de dados, que visa a considerar a parte comum existente entre eles. Pode ser considerada uma operação de classificação dos elementos de uma mensagem, seguindo determinados critérios que sejam estipulados de acordo com cada necessidade apresentada.

Para este estudo, a análise através de uma categorização objetivou, primeiramente, fornecer por aglutinação, uma representação simplificada dos dados brutos. As inferências finais foram efetuadas a partir do material reconstruído, com o objetivo de definir as categorias de uma maneira válida, exaustiva, homogênea, exclusiva e objetiva (MORAES, 1999). Através destas relações, entre as categorias e suas interpretações, é que se foi possível desenvolver explicações e proposições. A análise de conteúdo assenta implicitamente na crença de que a categorização (passagem de dados brutos a dados organizados) não introduz desvios, por excesso ou por falta, no material, mas que revela índices invisíveis, ao nível dos dados brutos. (BARDIN, 2004).

O material coletado foi organizado de acordo com a sua origem de coleta, o que proporcionou uma divisão em: entrevistas transcritas com os especialistas; e em documentos disponíveis nos mais diversos meios (detalhados na seção anterior a esta, intitulada Coleta de Documentos).

Conforme desenvolvido até este ponto, a estratégia metodológica desenvolvida para este estudo fundamenta-se no referencial teórico que estruturou o caso e originou as questões da pesquisa, além das constantes revisões sobre o assunto, e as possíveis novas interpretações que venham a surgir. De acordo com a proposta trazida por Moraes (1999), a análise do material coletado se realizou de uma maneira cíclica e circular, procurando, sempre que necessário e disponível, um retorno aos dados existentes.

A partir das definições desenvolvidas durante a elaboração do referencial teórico, em cima dos três objetivos específicos desenvolvidos, é que se estruturam as três categorias de

análise para este estudo: ambiente atual de negócios das empresas aéreas; fatores de competitividade; e focos de inovação (Apêndice A). O critério principal para esta categorização foi o chamado semântico, no qual, de acordo com Bardin (2004, p. 145), todos os pontos a serem analisados são agrupados dentro da respectiva categoria. A análise e interpretação dos dados, dessa maneira, se deram em três etapas, de acordo com as três categorias definidas para o estudo: a) contextualização do ambiente vivido pelas empresas aéreas; b) caracterização dos fatores de competitividade identificados; c) caracterização dos focos de inovação identificados.

A primeira etapa da análise visa responder, de acordo com a primeira categoria, o primeiro objetivo específico deste estudo. A análise compreende uma explanação do atual contexto presenciado pelas empresas aéreas, apresentando-se os seguintes pontos impactantes nestas empresas, os quais foram selecionados durante a elaboração do referencial teórico: a questão da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária brasileira; a inserção de uma nova empresa no cenário nacional; e ainda, a flutuação do preço do petróleo e da variação da taxa cambial.

A segunda etapa abrangeu a categoria relacionada à competitividade nas empresas aéreas, através da caracterização dos fatores de competitividade para estas empresas, identificados dentro do referencial teórico. Esta análise busca responder ao segundo objetivo específico trazido neste estudo. Conforme já dito, procurou-se contextualizar as opiniões trazidas pelos entrevistados sobre cada fator, através dos documentos encontrados que se relacionavam ao mesmo.

A terceira etapa da análise debate a questão da inovação nas empresas aéreas, mais especificamente, buscou-se contextualizar através das opiniões verificadas, como cada um dos focos de inovação fundamenta-se nestas empresas. Esta se define como a terceira categoria deste estudo, e visa responder ao terceiro objetivo específico desenvolvido. Do mesmo modo que anteriormente, foram também trazidos exemplos sobre diferenciais já existentes em cada um destes focos, coletados dentro dos documentos selecionados, como modo de se ratificar estes aspectos de inovação.

Por fim, tendo sido caracterizados os fatores considerados competitivos pelos entrevistados, e os focos considerados inovadores dentro destes aspectos, desenvolve-se, como resultado principal deste estudo, a visão de como estas duas categorias condicionam a estrutura das empresas aéreas regulares de transporte de passageiros. Na sequência, inicia-se a análise dos dados de acordo com a estrutura metodológica desenvolvida até aqui.

6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo se desenvolve a análise dos dados. Buscou-se estruturá-la de acordo com as três categorias definidas dentro do método, apresentadas no Apêndice A. Estas categorias foram desenvolvidas através de um critério de escolha semântica (BARDIN, 2004) sobre os pontos abordados, tendo como origem, os três objetivos específicos formulados para este estudo.

Deste modo, a análise dos dados está dividida em três seções: contexto atual das empresas aéreas; fatores de competitividade nas empresas aéreas de transporte de passageiros; e focos da inovação nestas empresas. Ao fim da análise destas três seções, verifica-se como estes aspectos condicionam a estrutura de uma empresa aérea de transporte de passageiros. Inicia-se, na sequência, a primeira seção desta análise, a qual aborda a primeira categoria desenvolvida, formulada a partir do primeiro objetivo específico: contextualização do ambiente atual das empresas aéreas.

6.1. O AMBIENTE ATUAL DE NEGÓCIOS DAS EMPRESAS AÉREAS

Com o propósito de responder ao primeiro objetivo específico trazido neste estudo, formulou-se uma categoria de análise exclusiva, conforme detalhado no método. A partir dessa categoria, o capítulo referente à análise dos dados disponibiliza sua primeira seção como aquela que vai englobar o ambiente atual de negócios das empresas aéreas.

A necessidade de se contextualizar esta indústria se deveu em grande parte ao atual momento de crise vivido pelas economias mundiais, onde não se excluem desta situação, as empresas aéreas. Na verdade, desde o início deste século estas empresas vêm sofrendo dentro de suas estruturas, no que diz respeito principalmente à questão financeira. Grande parte disso deve-se ao acúmulo de dívidas provenientes de gestões pouco eficientes, o que acabou ocasionando um aumento significativo em seus déficits, ou ainda, provocando a falência de empresas consideradas tradicionais no setor.

Dentro do referencial teórico desenvolvido houve como objetivo identificar quais seriam os principais pontos a afetarem atualmente as empresas aéreas, os quais passaram a compor primeira categoria do Apêndice A, a fim de se responder ao primeiro objetivo específico. Assim, os principais pontos identificados, adotados para esta seção foram: a infraestrutura aeronáutica e aeroportuária brasileira; o setor das empresas aéreas brasileiras com o surgimento de uma nova empresa; o preço do petróleo e a variação do câmbio sobre a

estrutura de custos das empresas aéreas. Cada ponto é analisado de maneira individual, trazendo suas principais características presentes, em conjunto ao modo como impactam diretamente nas empresas aéreas. Inicia-se, então, com a questão da infraestrutura aeronáutica existente no Brasil.

6.1.1. A Infraestrutura Aeronáutica Brasileira

Os investimentos na infraestrutura aeroportuária constituem o foco da estratégia de atuação da Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária – INFRAERO. Contudo, o que realmente se vê é que esses investimentos têm sido insatisfatórios para promoverem uma evolução significativa nas estruturas dos aeroportos brasileiros. Esta deficiência é argumentada pelo Entrevistado G da seguinte forma: “Não se tem uma cultura de desenvolvimento de malha no país! A gente tem sim problemas de infraestrutura: de aeroportos, de controle de tráfego...”.

O principal entendimento a ser feito sobre esta questão refere-se ao que representam os aeroportos para o país: são identificados como elementos fundamentais para o desenvolvimento econômico, servindo como um ponto diferenciador para a competitividade de determinada região.

O setor de transporte aéreo funciona por meio de um sistema ou conjunto de componentes interdependentes, inseridos em um determinado espaço geográfico. Através de Santos (2005), verificou-se que este contexto está subdividido entre o transporte de passageiros e cargas, e os serviços de suporte que o complementam – como aeroportos e serviços de apoio e controle dos vôos. Pode-se acrescentar ainda o sistema de transportes, as instituições, e as associações nacionais e internacionais controladoras do mercado, através da adoção de políticas específicas e ações direcionadas ao desenvolvimento.

A fim de que se consiga cada vez mais expandir o limite máximo de operações em um determinado aeroporto, a maior parte dos recursos para os investimentos em construções e ampliações nas infraestruturas aeroportuárias são fornecidos pelo Governo. Conforme condição trazida por Barat (2008), quando esses recursos são escassos, eles acabam comprometendo a continuidade de planos e projetos, gerando um prejuízo da eficiência e imagem do sistema de aviação civil. Esta condição de falta de recursos foi confirmada em Gandra (2007), através da opinião do atual vice-presidente brasileiro, José de Alencar, ao afirmar que: “O Brasil está muito longe de oferecer a infraestrutura aeroportuária de que o país precisa, dentro desse crescimento que está aí...”.

Aliada à constatação de uma infraestrutura aeronáutica deficiente, a expressão acima também argumenta sobre a atual tendência de crescimento presente no mercado. O Gráfico 2, desenvolvido pela INFRAERO apresenta que, apesar da queda ocorrida durante o ano de 2003, a tendência de crescimento da demanda nos anos subsequentes tem sido constante – sendo mais acentuada ainda nos vôos domésticos:

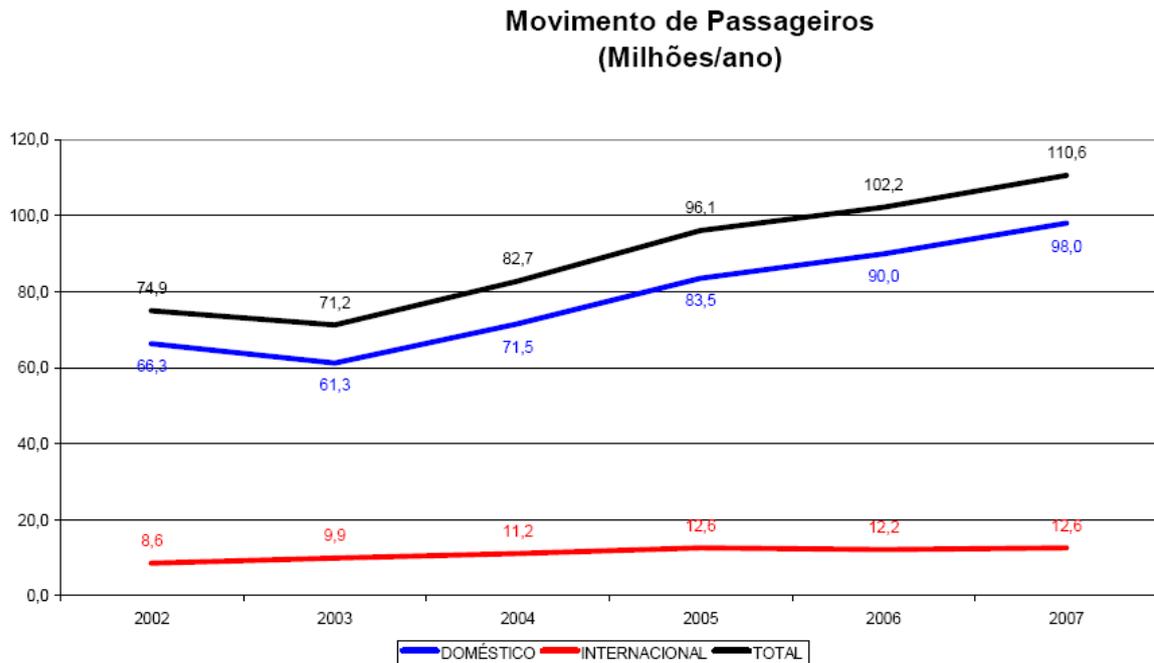


Gráfico 2 – Movimento de Passageiros no Brasil (Período 2002-2007)
Fonte: INFRAERO (2008, p. 13)

Curiosamente, a questão da deficiente infraestrutura aeroportuária presente no Brasil tem se tornado mais presente em debates no meio civil, devido ao fato de o país ter sido escolhido como sede da Copa do Mundo de Futebol do ano de 2014. Inúmeras são as reportagens afirmando que o país não possui condições atuais de prestar um serviço qualificado de transporte aéreo. Conforme reportagem de Ribeiro (2007), do Jornal o Globo:

... a Copa do Mundo de 2014 no Brasil será um desafio principalmente fora dos campos e, sobretudo, no que diz respeito ao transporte. O caos aéreo e a falta de infraestrutura nos aeroportos lideram a lista de obras necessárias em cidades que se tornarão sede da competição. (RIBEIRO, 2007, p. 10).

Todavia, independente da realização da Copa do Mundo de 2014, entende-se que em um contexto atual de crescimento da demanda de passageiros, o país necessita de políticas que desenvolvam a infraestrutura aeronáutica e aeroportuária, em prol de melhores e maiores opções de pontos de conexão dentro de todo o território nacional.

Uma solução interessante para o problema da infraestrutura aeronáutica, em amplo debate atualmente, diz respeito a uma possível privatização dos aeroportos brasileiros. Conforme argumento de Casiraghi (2008), o Governo tem desenvolvido uma proposta para que durante o ano de 2009, o modelo de concessão dos aeroportos para a iniciativa privada fique concluído.

Foi identificado nos dados consultados que esta proposta divide as opiniões em favoráveis e contrários à idéia, sendo esta última a que se encontra em maior destaque. Nunes (2009) traz que um nome importante que está do lado dos favoráveis é o de Ozires Silva, considerado uma das maiores autoridades aeronáuticas brasileiras em aviação civil. Ele afirma: “É absolutamente ridículo que as três mais importantes linhas aéreas do Brasil só visitem 44 cidades, num universo de 5,5 mil municípios.”.

Do lado dos contrários temos protestos provenientes tanto por parte da INFRAERO, e seu receio com uma possível privatização (FUNCIONÁRIOS..., 2008), como por parte dos gestores de empresas aéreas. David Neeleman, *CEO* da Azul Linhas Aéreas Brasileiras, argumenta o seguinte:

Não é porque empresas de outras áreas foram privatizadas e os resultados melhoraram que isto irá acontecer na aviação. Os aeroportos não devem ser vendidos e tenho muita confiança no trabalho exercido pela ANAC...(VERTICCHIO, 2009).

Assim, como solução principal – e de certo modo óbvia – para os problemas da infraestrutura aeronáutica civil brasileira, invariavelmente, tem-se que mais recursos deverão ser exclusivamente destinados para isso, de modo que o aprimoramento das instalações presentes nos aeroportos mais tradicionais, ou mesmo a construção de outros em localidades estratégicas para a ligação de todo o território, se apresentam como ações fundamentais e obrigatórias, tendo em vista, principalmente, a atual tendência de crescimento na demanda de passageiros. A privatização dos aeroportos deve ser um ponto que passe pelo crivo tanto das autoridades responsáveis, quanto, principalmente, das pessoas dotadas de conhecimento notável e ilibado sobre o setor. A seguir, é trazido um panorama das empresas aéreas presentes atualmente no mercado brasileiro.

6.1.2. Empresas de Transporte Aéreo Regular no Brasil

A condição mercadológica brasileira pode ser sintetizada por meio da opinião trazida pelo Entrevistado G: “... o que existe em termos de contexto é o seguinte: um cenário que hoje está praticamente ocupado por duas empresas apenas...”. Esta situação descreve-se em

Camacho (2007), que afirma que a aquisição da VARIG pela GOL, somada à participação da TAM, fez com que o mercado passasse a ser regido por um duopólio, tendo estas duas empresas garantido juntas, durante o momento deste estudo, mais de 90% do mercado doméstico nacional.

Para confirmar tal condição, buscaram-se dados provenientes da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) sobre o setor. De acordo com a agência, no ano de 2008, a participação da TAM no mercado de linhas domésticas foi de 48,25% para assentos oferecidos (um aumento de 14,2% com relação a 2007), e de 50,30% para passageiros transportados (aumento de 10,6% sobre 2007). A Empresa GOL / VRG obteve uma participação de 44,56% nos assentos oferecidos (aumento de 15,3% sobre 2007), e 42,46% em passageiros transportados (aumento de 6% sobre 2007) (ANAC, 2008a). A partir destes números tal duopólio no transporte de linhas domésticas se confirma, tendo uma participação pouco superior para a TAM, mas que não caracteriza existência de um líder absoluto nesse mercado (ver Apêndice D).

Sobre esta última empresa, conforme os dados analisados durante o ano de 2008, ela transportou mais de 24 milhões de passageiros em vôos domésticos (Apêndice D) dentro dos mercados executivos, de turismo, lazer e cargas. Ela própria argumenta através de seu sítio que tais números só foram possíveis de serem alcançados por meio da frota-própria pertencente à empresa – compreendida de 115 aeronaves arrendadas – em conjunto às ações diferenciais executadas pelos mais de vinte mil funcionários que fazem parte da empresa (TAM, 2009).

Sobre a GOL Linhas Aéreas, conforme os Entrevistados D e E, a expressão do momento utilizada pela empresa, a fim de se tornar mais competitiva, chama-se “círculo virtuoso”, a qual compreende a busca por ser competitivo através da interação entre todos os aspectos citados em sua estratégia, relacionados à busca de uma maior demanda por passageiros. A evolução de sua participação de mercado da empresa, a partir do ano de 2001, compreende um período curto de tempo, delineado por um forte crescimento em seus números: aumento de 4,7% em 2001, para 42,5% em 2008 (Apêndice D).

Assim, a condição de duopólio entre TAM e Gol presente no mercado nacional tem sido bastante criticada. Em Camacho (2007), o presidente da OceanAir, Carlos Ebner, afirma que a situação formulada por TAM e Gol no mercado de aviação comercial tende a prejudicar o consumidor, pois passam a existir menos opções na prestação destes serviços, ocasionando muitas queixas por consumidores insatisfeitos. Ele acredita ainda que haja espaço para uma

terceira empresa no mercado, condição essa também confirmada pelo Entrevistado C, através de sua opinião: “... tem-se hoje no mercado uma brecha que a própria Gol deixou...”.

Esta situação se agrava ainda mais quando considerada a fatia de mercado ocupada pelas demais empresas, as quais possuíam, até o fim de 2008, uma participação que não fazia frente à GOL e TAM. Conforme verificado nos dados da ANAC (2008a) – apresentados no Apêndice D – todas as demais empresas prestadoras do serviço de transporte aéreo nacional ultrapassaram um pouco mais de 7% da parcela total no mesmo período, tanto com relação aos assentos disponíveis, quanto ao número de passageiros transportados.

Dentre as demais empresas atuantes no mercado brasileiro até o fim de 2008, duas se destacam e são brevemente descritas aqui: Webjet e OceanAir. Sobre a primeira – com uma participação de mercado pouco superior a 2% (Apêndice D) – a empresa foi fundada em 2005, tendo iniciado suas operações regulares a partir de Maio de 2006, após ser adquirida pelo Grupo Águia¹³. Conforme identificado em Figueiredo (2008), a Webjet pode ser considerada uma companhia de baixo custo, com tarifas reduzidas, embora o conceito original de LC/LF não seja levado tão a sério quanto na Europa e Estados Unidos. Sobre a OceanAir, a empresa recebeu em 2002 autorização do antigo DAC (hoje ANAC) para operar linhas em colaboração com a Rio Sul, do antigo grupo VARIG, de quem herdou rotas e aeronaves. Atualmente está com uma participação de mercado similar a da Webjet – pouco superior a 2% da demanda (Apêndice D).

A partir dos dados anteriores se define o atual contexto de competição do setor de transporte aéreo regular de passageiros: duas empresas – Gol e TAM – possuem uma fatia de mercado de mais de 90%, sendo às demais empresas presentes – exemplo de Webjet e OceanAir – pouco participativas. Verificando esse mercado de certa forma centralizado e competitivo apenas entre duas empresas, a Azul Linhas Aéreas estruturou-se para prestar seus serviços, iniciando suas operações em Dezembro de 2008.

Considerada pelos especialistas consultados (Entrevistados B, C, D, E, F e G) como a principal concorrente de Gol e TAM para o ano de 2009, a Azul vem se estruturando a partir do modelo de operação LC/LF, com vôos ligando as grandes cidades brasileiras, sem escalas. Através de Junior e Oliver (2008) verificou-se que os atuais executivos da empresa argumentam que as duas maiores empresas do setor hoje, não estão incorporando todos os

¹³ Sediado na cidade do Rio de Janeiro, o Grupo Águia é formado por nove empresas especializadas em produtos turísticos dos mais variados: receptivo, turismo de incentivo, turismo de lazer, turismo esportivo, operadora, consolidadora e agência de viagens.

segmentos disponíveis de mercado. Do mesmo modo, o próprio sítio da empresa apresenta algumas considerações sobre o atual contexto de competição existente:

O Brasil é a segunda maior economia nas Américas – e décima maior economia no mundo – mas apenas 5% dos seus habitantes voam com regularidade. As passagens aéreas custam em média 50% a mais do que nos Estados Unidos em distâncias equivalentes. Como consequência, há uma tremenda oportunidade para ser explorada, através de passagens mais baratas. Nossa meta é estimular os 150 milhões de passageiros em potencial que viajam em ônibus interestaduais, assim como aqueles que deixam de voar por não contarem com alternativas convenientes de transporte. (AZUL, 2008).

A proposta trazida pela empresa pretende modificar o atual contexto de competição presente. Tal condição se confirma através de Magnavita (2008), através do qual os executivos da empresa afirmam que preveem que dentro de cinco anos, Webjet, OceanAir e Azul possam efetivamente trazer um equilíbrio, se juntas chegarem a ter 35% de participação no mercado.

Sobre o modelo de negócios a ser adotado pela Azul, seu principal executivo – David Neeleman – afirma que serão adotados princípios básicos em comum ao modelo da JetBlue¹⁴ – empresa norte-americana de sucesso, criada no ano de 2000 pelo executivo – porque eles são universais. Conforme verificado nos dados coletados, a empresa pretende adotar um ambiente de trabalho onde os seus colaboradores desempenharão suas funções de maneira eficiente, pois, em sua opinião, a excelência de serviços é fundamental para o sucesso da companhia e, num ciclo virtuoso, para o sucesso de seus colaboradores.

Deste modo, o atual contexto de crise pela qual passam todas as empresas inseridas no mercado global de negócios, tem feito com que elas se tornem cada vez mais desenvolvedoras de estratégias que venham a proporcionar novas vantagens, ou mesmo a manutenção das já existentes, dentro dos seus mercados de competição. A questão principal refere-se a como se manter em um setor tão competitivo quanto o das empresas aéreas de transporte de passageiros. Cada vez mais existe uma seleção natural para aquelas empresas que conseguem permanecer à frente. Sobre as que não estão buscando esta diferenciação, os seus papéis condizem apenas com o de darem passagem para aquelas melhores adaptadas ao mercado em que atuam. Esta condição se comprova ao longo desta última década pelo fechamento de três das quatro empresas aéreas grandes em que se iniciou: VASP, Transbrasil e VARIG.

¹⁴ Caracteriza-se como um modelo de negócios eficiente e com tarifas competitivas, mas que difere das demais empresas de baixos custos por oferecer serviços de qualidade (BARBOSA, 2008a).

6.1.3. Fatores de Impacto na Estrutura de Custos das Empresas Aéreas: Petróleo e Câmbio

A oscilação pela qual passa o preço do petróleo tem se tornado um grande problema para as empresas de transporte aéreo de todo o mundo. Considerado a matéria-prima do combustível aeronáutico, este contexto de variação começou a causar preocupação entre as empresas do setor, levando seus executivos e analistas a se indagarem sobre quais seriam as possíveis soluções existentes. Conforme opinião de especialista consultado: “... o insumo mais caro para se fazer uma empresa aérea funcionar é o combustível.” (Entrevistado G).

Na verdade, conforme verificado através destas opiniões, em conjunto com os dados secundários analisados, a participação do consumo de combustível em cima dos custos totais das empresas aéreas está na faixa de 20% a 40% (FREGNANI et al., 2008; Entrevistados B, C e E).

Esta condição faz com que o atual valor do barril de petróleo seja constantemente analisado, e faça parte de todo o cálculo financeiro destas empresas. Dois momentos distintos sobre o preço do barril de petróleo se apresentaram desde o início de 2008, conforme o Gráfico 3: até meados do mês de Junho ocorreu um aumento quase que ininterrupto do preço, atingindo um valor aproximado de US\$ 140. Após esse período, houve uma queda brusca no valor, atingindo um patamar em torno de US\$ 50 para o barril tipo *BRENT* e *WTI*¹⁵ - um decréscimo aproximado de 60% em seu valor.

¹⁵ Nas cotações, existem duas referências sobre tipos do barril: *WTI* e *Brent*. Há ainda o barril de *Dubai*, menos conhecido como preço de referência. Este diferencial de preço reflete basicamente as diferenças de qualidade e de custos de refino e transporte do petróleo.

WTI: É a sigla de *West Texas Intermediate* – uma região do Texas que concentra a exploração de petróleo nos EUA. Tem como características: ser negociado em Nova York; e servir de referência para os mercados de derivados dos EUA.

BRENT: Refere-se ao óleo produzido no mar do Norte (Europa). Tem como características: ser negociado em Londres; e servir de referência para os mercados de derivados da Europa e Ásia (FOLHA ONLINE, 2002).

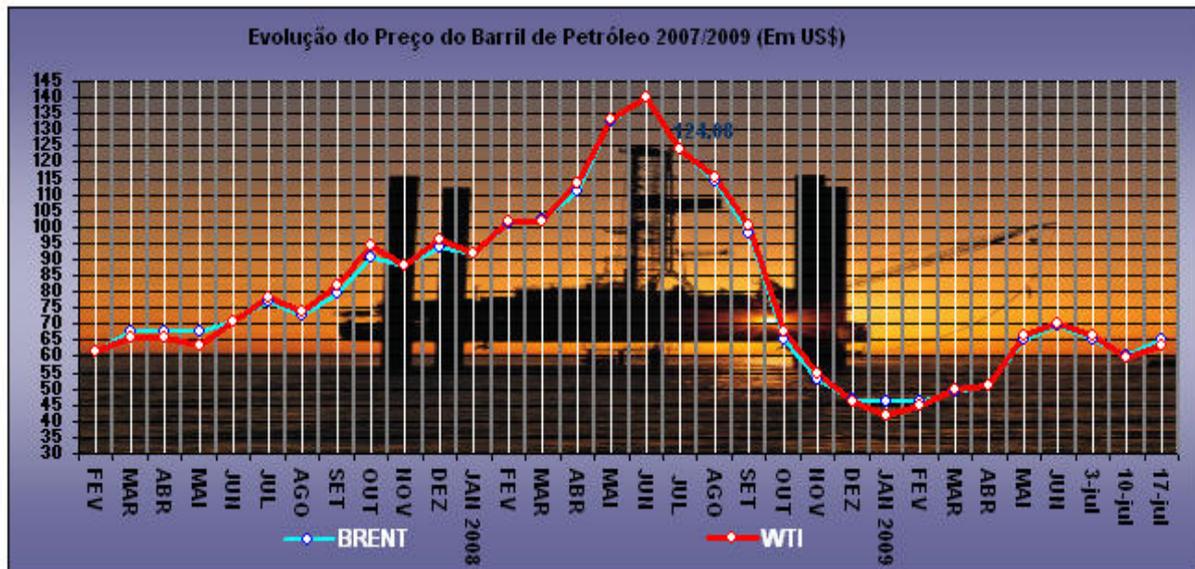


Gráfico 3 – Evolução do Preço do Barril de Petróleo 2007/2009.
Fonte: (INDICADORES..., 2009)

Conforme verificado principalmente através dos dados secundários, o principal motivo apresentado para esta tendência na queda no valor do barril, diz respeito à pressão exercida pelos crescentes sinais de recessão econômica, associados a um conseqüente receio e queda na procura do insumo. Estas ações acabam proporcionando um aumento dos estoques de petróleo existentes, e conseqüentes reduções em seu valor (VALOR ONLINE, 2009; PEDRO, 2009).

Dentro do contexto das empresas aéreas nacionais, este momento de retração do preço do petróleo não está sendo aproveitado. Conforme opinião de especialista entrevistado, apesar do baixo valor presente, o Governo brasileiro não reverteu esta tendência para o preço do querosene de aviação – insumo este utilizado pela aviação de grande porte – fazendo com que o valor continuasse alto para as empresas brasileiras. Em contrapartida, as demais empresas internacionais estão construindo uma posição melhor no mercado, principalmente porque elas já trabalham com este insumo em dólar (Entrevistado G).

Conforme dados analisados do SNEA (2008a), o preço do querosene de aviação (QAV) está entre 5% e 10% mais caro do que nos países das principais concorrentes das empresas brasileiras, prejudicando em muito a questão da competitividade entre elas.

Identificou-se por meio de uma opinião (Entrevistado G) que uma das práticas adotadas pelas empresas aéreas, quando da aquisição de combustível para a operação de suas frotas, diz respeito à operação denominada *hedge*. De uma maneira mais ampla, pode-se entender o *hedge* como uma operação de proteção em que o agente toma determinada posição para evitar ou diminuir variações de preço e, assim, de sua riqueza.

Calvo (2008) e Bueno (2002) confirmam esta tendência no setor aeronáutico civil, onde a operação de *hedge* consiste em uma negociação antecipada da compra de combustível a um preço pré-determinado. Nessa prática, negocia-se o preço a um valor ligeiramente maior que o daquela data, mas possivelmente menor que o que terá na hora do fornecimento para seu uso. O valor normalmente encontrado que uma companhia aérea, de acordo com sua situação financeira e o seu consumo anual, costuma negociar sobre este produto, gira em torno de pelo menos 30% do combustível para um determinado período.

Esta prática, na visão do entrevistado E, tem feito com que o momento atual de queda do preço do petróleo, origine através de antigos acordos de *hedge* estabelecidos, prejuízos para as empresas contratantes. Um exemplo perfeito disso diz respeito a TAM, que teve um prejuízo de 112,7 milhões de reais no terceiro trimestre de 2008, sendo este balanço pressionado exclusivamente por perdas com operações de *hedge* de combustível (REUTERS, 2008). “A questão que se tem hoje é que está muito abrupta a variação do preço do petróleo... ele baixa, a empresa perde dinheiro...” (Entrevistado E).

Outro aspecto que surgiu durante uma entrevista, e que deve ser analisado quando se trata do petróleo e sua cotação – como visão de um futuro próximo – é o que diz respeito à sua escassez. O Entrevistado A afirma que o atual preço tem se mantido baixo devido aos rumores decorrentes da crise – dentre eles, a estimativa da diminuição do crescimento de países como China e Índia – mas essa condição é momentânea, pois a tendência de crescimento para estes países permanece, o que certamente ocasionará a necessidade de uma maior demanda de combustíveis.

Esta maior demanda requerida, e conseqüente produção do insumo, vão atingir um patamar máximo, denominado pelo Entrevistado A de *flutuação*, ou seja, um ponto no tempo onde a quantidade disponível para venda vai parar de crescer. Isso implicaria em um forte aumento nos custos das empresas que o necessitam, e na escassez do produto no mercado, devido a uma elevação no preço muito rápida.

Com isso, permanecendo um preço baixo neste insumo, este ponto de flutuação na produção do petróleo fica mais próximo, pois o consumo tende a aumentar, o que é confirmado pelo entrevistado: “... e por outro lado, se o preço do petróleo se mantiver baixo por muito tempo, vai ocorrer o seguinte: vai se estimular o consumo, acelerando a chegada deste ponto...” (Entrevistado A).

O termo encontrado em estudos existentes, que pode ser associado ao conceito de *flutuação* trazido pelo entrevistado A, é o chamado *Peak Oil* (SAVINAR, 2005; FERREIRA, 2005; YALIBNAN, 2008). Conforme os autores, toda a produção de petróleo segue uma

curva em forma de sino – chamada de curva de *Hubbert*¹⁶. Ao se ultrapassar o pico, entrando na parte descendente, a produção de petróleo começa a diminuir, enquanto os custos inerentes percorrem a trajetória oposta.

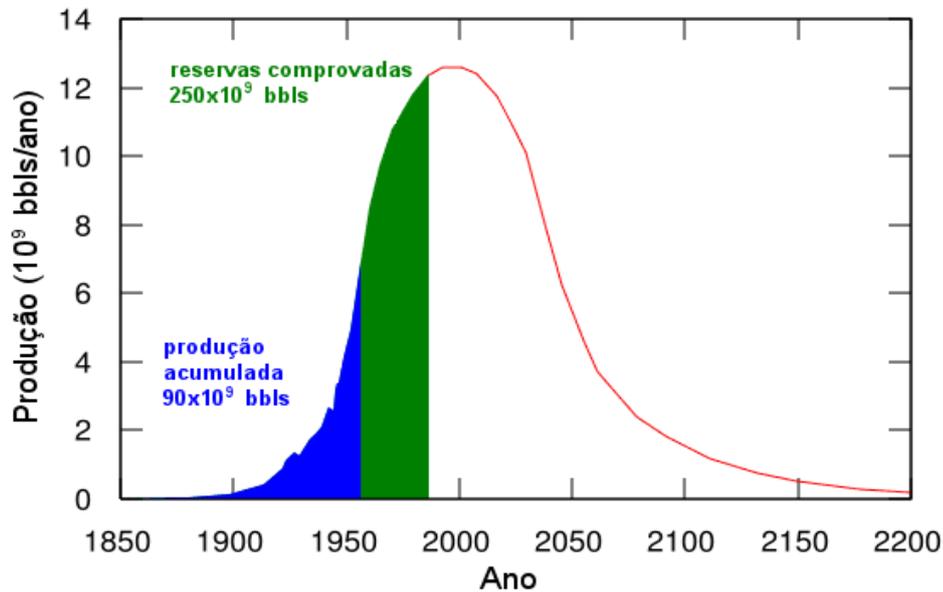


Gráfico 4 – *Peak Oil Production* – Curva de *Hubbert*
Adaptado de: YaLibnan (2008)

Deste modo, compreende-se neste ponto que apesar da demanda por combustível estar mais baixa do que no mesmo período de 2008 – provocando assim um aumento nos estoques e consequente diminuição em seu preço – a tendência de um aquecimento de seu consumo está associada diretamente à taxa de crescimento de países como China e Índia. Este preço está atrelado à disponibilidade do insumo e ao seu consumo, de acordo com a curva de *Hubbert*. Por ser um produto esgotável dentro de seu meio, a tendência é de que com a diminuição de sua oferta – em um futuro próximo – seu preço fique alto e prejudicial, o que faria com que as empresas aéreas passassem a procurar por substâncias alternativas, a fim de conseguirem reduzir seus custos.

A partir disso, entender que o preço do barril de petróleo é influenciado por aspectos decorrentes de políticas econômicas desenvolvidas em todo o mundo, por condições sócio-ambientais que estão se tornando cada vez mais presentes e importantes de serem verificadas (podendo-se citar aqui a abertura de grandes mercados de consumo, como China e Índia), e

¹⁶ Na parte ascendente da curva (Gráfico 4), os custos de produção são significativamente mais baixos do que na parte descendente, quando é necessário um maior esforço (despesa) para extrair petróleo de poços que estão esvaziando-se. O ponto mais alto da curva coincide com o ponto em que as reservas mundiais de petróleo estão consumidas em 50%. Com isso, *Peak Oil* é o termo designado pela indústria para o topo da curva (YALIBNAN, 2008).

ainda, pela expectativa de escassez do segundo maior componente dos custos diretos operacionais das empresas aéreas, atrás apenas dos custos referentes à mão-de-obra (FREGNANI et al., 2008), tem sido quase que uma obrigatoriedade dentro das empresas aéreas, de tal maneira que a forma de gerir tais negócios englobe a análise e a readequação de seus custos, quase que diariamente.

Sobre a questão do câmbio, sua trajetória de valores tem percorrido um caminho contrário sobre o valor do petróleo, conforme já apresentado dentro do referencial teórico, e de acordo com o Gráfico 1 (p. 27), tendo seu valor oscilado constantemente após uma certa estabilidade identificada até o início de 2008. O principal motivo para isso, conforme debatido dentro do referencial foi que as empresas e bancos brasileiros passaram a comprar mais a moeda norte-americana, ocasionando uma diminuição do estoque, e conseqüente aumento da cotação (CORRÊA, 2008; PEIXOTO, 2008).

Por meio de sua opinião, o Entrevistado A argumenta que outro agravante encontrado refere-se que, em função da instabilidade, empresas e instituições acabam comprando dólares a mais por precaução. Isto origina um ciclo sobre o valor do câmbio onde, com o dólar subindo, as empresas começam a se preocupar dentro do mercado, e, em decorrência disso, elas acabam comprando mais do que o necessário, forçando assim, a cotação para cima.

Entende-se, portanto, que para as empresas participantes do comércio internacional – importadoras ou exportadoras – o câmbio se torna um fator extremamente relevante. Nas empresas exportadoras, o dólar em alta acaba as favorecendo, pois suas receitas são na mesma moeda. Já as importadoras sofrem nesse cenário, pois seus custos são calculados em dólar. Esta condição se confirma através de Peixoto (2008), que afirma que o meio encontrado pelas empresas para se protegerem das variações cambiais são as chamadas operações de *hedge* – similar à operação que ocorre no petróleo – a empresa fixa um valor para o dólar e, se a moeda subir ou descer até esse patamar, ela estará dentro da margem de segurança estabelecida.

Especificamente dentro das empresas aéreas, se o dólar possui um valor elevado acaba por desestimular a realização de viagens que possuem como destino localidades no exterior. Esta condição está presente no argumento trazido pelo Entrevistado C, onde afirma que: “... com o dólar subindo, o que vai acontecer é que a viagem para o exterior vai ficar mais cara...”.

Contudo, apesar da atual crise, os passageiros brasileiros continuam estimulados e dispostos a viajar sendo que, devido ao alto valor do dólar, a principal opção em seus destinos tem sido alterada para a realização de viagens dentro do território brasileiro. Este argumento se confirma através dos dados da ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens), que

identificou que para o carnaval de 2009, as vendas de pacotes domésticos cresceram entre 10% e 15%, quando comparadas ao mesmo período de 2008; enquanto que a demanda pelas rotas internacionais caiu 20% (CHOUCAIR, 2009; DÓLAR..., 2008, p. 7). Esta situação tem levado os turistas a optarem por rotas nacionais, com demanda concentrada nas principais localidades do nordeste brasileiro. A opinião abaixo confirma este ponto:

... um câmbio mais alto é o primeiro fator a desestimular vendas internacionais. Aquele passageiro que quer tirar suas férias e viajar para o exterior está tendo que realizar vôos domésticos, em função da incerteza do câmbio que ele tem hoje... (Entrevistado D).

Ampliando ainda mais a visão da influência do câmbio nas empresas aéreas de passageiros – além das questões associadas à venda de passagens destinadas ao mercado interno ou externo – todos os demais aspectos inerentes à operação de uma empresa aérea acabam sendo afetados também. Este ponto é confirmado através da opinião do Entrevistado E, o qual afirma que: “... se o dólar sobe, o *leasing*¹⁷ fica mais caro... fica mais caro importar peça... fica mais caro fazer manutenção... fica mais caro tudo!”

Contudo, o Gráfico 5 apresenta uma contextualização de redução dos custos inerentes à operação das empresas aéreas de passageiros, verificando-se através dele que os custos durante o período de 1996 à 2004 decaíram. Independente disso, as empresas aéreas brasileiras possuem um percentual semelhante de custos, originando valores maiores ou menores especificamente em função do câmbio, já que os aspectos de manutenção, mão-de-obra, *leasing*, e outros, são todos balizados em dólar.

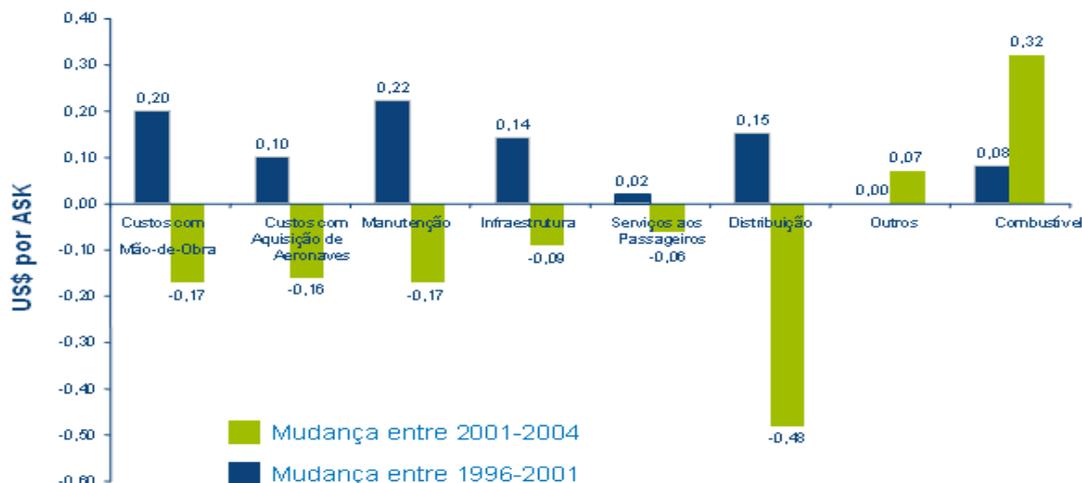


Gráfico 5 – Mudança na Unidade de Custo 1996-2004 (média das principais empresas americanas).
Fonte: IATA (2008, slide 5).

¹⁷ Arrendamento de aeronaves.

Conforme identificado dentro dos dados secundários, a composição de custos das empresas do setor aéreo nacional está dividida basicamente em três grandes faixas: a maior, correspondente a aproximadamente 62% do total, refere-se a despesas com combustível, seguros e componentes necessários para a manutenção das aeronaves; outra faixa, de aproximadamente 22%, são os custos referentes a funcionários (como salários, treinamentos, uniformes e outros); e 16% correspondem a custos comerciais, organização terrestre e serviços ao passageiro (SNEA, 2009).

Assim, a compreensão principal que se faz aqui é que, independente de quaisquer reduções que as empresas aéreas nacionais sofram em seus custos, estas ainda sofrem perante uma flutuação mais acentuada do câmbio; estando mais alto o seu valor, representa para elas um aumento nos custos diretos de operação. E ainda, em uma situação em que o dólar afeta em torno de 40% dos custos totais (LAGE, 2008; Entrevistado A) das empresas aéreas – apesar da baixa no valor do petróleo – a alta no câmbio acaba impedindo que ocorra uma redução na tarifa das passagens aéreas.

6.1.4. Quadro Síntese da Seção do Ambiente Atual de Negócios das Empresas Aéreas

Deste modo, as três últimas seções visaram tratar do contexto atual das empresas aéreas, buscando apresentar: as condições mais atuais de elementos que condicionam diretamente os custos das empresas aéreas, como o petróleo e o dólar – verificando como ambos estão se comportando no mercado, e quais são os fatores que os estão influenciando, e como estes influenciadores impactam do desempenho econômico das empresas aéreas nacionais. Argumentou-se também nesta seção sobre a situação atual da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária no Brasil. E, por fim, apresentou-se um panorama do setor aéreo nacional, identificando como ele está estruturado atualmente, em conjunto a quais são as principais empresas aéreas presentes hoje, e como elas se comprovam como tais (dados estatísticos presentes).

O Quadro 4 abaixo sintetiza os principais pontos encontrados, sobre cada um dos aspectos analisados:

6.2. FATORES DE COMPETITIVIDADE NAS EMPRESAS AÉREAS

Conforme verificado na seção anterior, o contexto de competição no qual estão inseridas as empresas aéreas nacionais fica restrito, basicamente, apenas à disputa entre TAM e GOL no mercado (Entrevistado G; percentuais trazidos no Apêndice D), o que proporciona uma estabilidade na estrutura competitiva do setor, fazendo com que certos aspectos não se desenvolvam de maneira favorável aos seus consumidores. O principal destes aspectos seria a pouca competitividade na questão dos preços das passagens aéreas. Tal condição confirma-se através de Nunes (2008), que afirma que a concorrência apenas entre estas duas empresas tem acarretado no Brasil um aumento significativo ao longo de 2008 no preço da passagem, influenciado por um constante aquecimento do mercado aéreo, aliado ao fato de os brasileiros estarem viajando mais.

Entretanto, para o ano de 2009, de acordo com a opinião do diretor executivo do NECTAR (Núcleo de Economia dos Transportes, Antitrustes e Regulação), Alessandro Oliveira, a concorrência entre as empresas aéreas tende a ficar mais acirrada, já se esperando resultados desta competição ainda para o primeiro semestre de 2009. O principal impulsionador destacado seria a entrada no mercado da Azul Linhas Aéreas, provocando uma diminuição do preço das tarifas aéreas para o consumidor (CONCORRÊNCIA..., 2009).

Dentro deste contexto de competição, de maneira mais ampla, o desequilíbrio ocasionado entre empresas com menos ou mais recursos, tem feito com que as primeiras busquem novas maneiras para se diferenciarem, a fim de que se tornem mais competitivas no mercado em que atuam.

Concernente a isso, ao longo do tempo, as empresas aéreas têm buscado identificar quais seriam os pontos em que poderiam se tornar mais competitivas, e com isso, diferenciarem-se das demais. Foi neste contexto que surgiram as empresas aéreas LC/LF, sendo que este trabalho procurou identificar através do referencial teórico, quais os fatores de competitividade mais presentes em estudos anteriores, que tratam da comparação entre estes dois modelos de negócios – modelo tradicional e *low-cost, low-fare*. A partir da análise entre eles, foram constatados pontos (fatores) que passaram a ser cogitados para todas as empresas aéreas de transporte de passageiros, dentro do atual contexto competitivo existente, onde a redução dos custos faz parte de toda empresa que deseja se diferenciar no mercado.

Pretende-se a partir daqui, caracterizar como está formulado o contexto de competitividade das empresas aéreas no cenário brasileiro na opinião dos especialistas, e dos documentos consultados. Para isso, a estrutura desenvolvida para esta análise objetiva

responder ao segundo objetivo específico estabelecido para este estudo, o qual está fundamentado a partir de uma caracterização de cada um dos nove fatores de competitividade identificados através do referencial teórico, frente ao contexto atual, inter-relacionando as opiniões dos especialistas e os documentos coletados.

6.2.1. Preço

De acordo com o Entrevistado A, existem algumas características inerentes ao estabelecimento do preço de uma passagem aérea que devem ser levados em consideração. Inicialmente, de acordo com seus argumentos, o preço – ou tarifa – pode ser dividido em três tipos: o normal, onde cada classe de serviço tem seu valor; o comum, onde dois destinos próximos terão o mesmo valor; e o promocional, utilizada em voos ou períodos de baixa demanda e aproveitamento.

Conforme também afirma, existem variadas maneiras que permitem um aumento ou redução das tarifas oferecidas no mercado. O que deve ser levado em consideração é que, para uma redução das tarifas, torna-se essencial a realização de análises preliminares, a fim de que se incluam projeções de expectativa de ganho – ou mesmo perda – de receita, atribuídas exclusivamente às alterações pretendidas (Entrevistado A). Os efeitos dos seguintes pontos devem ser avaliados:

- Diluição do *yield*¹⁸, oferecendo uma tarifa menor para os clientes que voam com a tarifa normal;
- Devolução da tarifa normal, onde passageiros que pagaram a tarifa alta cancelam e adquirem a tarifa mais baixa para o mesmo voo;
- Propaganda, utilizada para promover a nova tarifa;
- Custos adicionais vinculados ao aumento da demanda, como alimentação, combustível, reserva...;
- Perda de vendas da tarifa alta, onde os passageiros que pagaram esta tarifa podem ter dificuldade em conseguir lugar no voo, devido ao aumento da demanda.

Conforme verificado em alguns dos dados coletados (PREÇO..., 2008; NUNES, 2008), no ano de 2008 os preços das passagens aéreas tiveram uma considerável alta em seus valores, chegando a atingir, durante o mês de Abril, a variação de até 183%, com relação ao mesmo

¹⁸ *Yield*: Indicador de rentabilidade usado no setor aéreo. É o resultado da divisão da receita bruta de transporte de passageiros pela quantidade de passageiro por quilômetro transportado pago. No Brasil, o valor é apresentado em Reais por passageiro-quilômetro (ANAC, 2008d).

período em 2007. Como debatido até este ponto na análise, as principais justificativas para estas altas dizem respeito à influência do preço do combustível de aviação nas empresas, que equivale a mais de 40% de seus custos, e à alta no valor do dólar.

Contudo, talvez o principal motivo presente para estes constantes aumentos das tarifas até o fim de 2008 está na questão da baixa competitividade existente no setor. Conforme reportagem exibida (REDE GLOBO, 2008), que coletou opiniões de especialistas do setor, a principal responsável pela alta dos preços tem sido a falta de concorrência. Conforme apresentado anteriormente, atualmente TAM e Gol detêm mais de 90% do mercado nacional, o que ocasiona a falta de um número maior de ofertas para os passageiros, fazendo com que se tenha um valor maior nas ofertas existentes.

Dentro deste contexto, e a partir da necessidade de uma pré-análise sobre os ganhos e perdas decorrentes de uma alteração no valor da tarifa oferecida, buscou-se identificar através dos entrevistados consultados, qual a ferramenta mais utilizada atualmente pelas empresas aéreas, para definir os valores de tarifas a serem oferecidos. De acordo com os Entrevistados F e G, o método mais utilizado adotado é a chamada Gestão da Receita (melhor descrita dentro do Apêndice E), aliado à avaliação e adequação que é feita ao *yield*. Foi compreendido a partir destes dados que o objetivo principal do gestor que adota este modelo é o de maximizar a receita a ser produzida em cada voo, assegurando o maior *yield* médio, ou seja, gerindo a disponibilização de assentos à venda de tal maneira que gerem a maior receita possível.

O Gerenciamento da Receita é um fator de competitividade hoje fundamental... é importante a empresa saber quanto está cobrando de cada passageiro dentro do avião... quanto que a variação do preço vai impactar na ocupação da aeronave... isso hoje é uma preocupação central tanto na Gol, quanto na TAM (Entrevistado F).

Esta prática de Gestão da Receita vem de encontro à prática adotada no modelo LC/LF, pois nem sempre – dependendo do *yield* – as tarifas serão as mais baixas possíveis. Isso origina uma adaptação desenvolvida dentro das empresas brasileiras (Entrevistado G), onde, em certos momentos, as tarifas empregadas por uma empresa intitulada LC/LF não oferecem necessariamente as tarifas mais baixas do mercado. Parte disso também – tarifas altas – se deve a uma competição restrita a apenas duas empresas, conforme trazido no início desta seção.

Portanto, entende-se que ser competitivo hoje, em termos de preço, significa realizar constantes readequações aos valores presentes, a fim de se descobrir qual o melhor valor de *yield* a ser mantido e, com isso, oferecer tarifas que realmente se apresentem como competitivas no setor. O modelo de Gestão da Receita proporciona isso, possibilitando um

maior retorno financeiro para as empresas, através destas constantes readequações no *yield*, as quais são fundamentadas nas características contextuais presentes no ambiente em que se inserem as empresas. Contudo, conforme diagnosticado, nem sempre estas readequações proporcionarão o menor preço ao cliente, que acaba sendo o elo mais prejudicado nesta cadeia. O próximo fator de competitividade a ser analisado diz respeito à qualidade nos serviços aéreos, e como as empresas deste setor podem hoje ser competitivas através dela.

6.2.2. Qualidade

Conforme verificado através da opinião do Entrevistado G, a realidade presente em todas as empresas aéreas nacionais tem sido a de tentar oferecer o serviço com uma qualidade maior, sem que haja com isso um aumento nos custos existentes. Esta condição se confirma quando ele afirma que: “... todas as empresas hoje estão constantemente fazendo *trade-offs* entre serviços melhores ou piores e custo... e estes *trade-offs* que são feitos estão impactando na variável Qualidade...”.

Estes *trade-offs* podem ser associados ao que argumentam Glynn e Jones (2003), quando dizem que o desafio atual para as empresas é o de compreender como a percepção do cliente, frente a cada uma das características do produto ou serviço oferecido, irá influenciar no seu comportamento na hora das compras. Especificando esta afirmação para o âmbito das empresas aéreas, o produto a ser adquirido pelos clientes – a passagem aérea – está associado a uma gama de serviços, dentre os quais se exemplificam alguns: os serviços de *check-in*, de bordo, refeições, entretenimento, reservas e pontualidade. Por meio deles, as percepções desenvolvidas por cada cliente acabam se diferenciando, entendendo-se que uma completa compreensão destes atributos proporciona aos executivos, fonte de oportunidade para uma redução dos custos do serviço que é prestado.

A partir disso, entender quais são os pontos de qualificação ganhadores de clientes, através dos mais variados meios – como suas opiniões – torna-se essencial. De modo contrário, os que se caracterizaram como de menor importância, pouco devem ser considerados. Entretanto, a empresa que desejar realizar tal corte deve estar atenta para não errar em sua escolha. Esta condição se confirma pelos mesmos autores quando dizem: “... se você tirar a peça errada, a estrutura inteira desmorona...”.

Outra condição trazida pelo Entrevistado G, ao se comparar a qualidade dos serviços prestados pelas empresas brasileiras, as duas maiores acabam se assemelhando muito na

questão dos serviços prestados. Esta condição é confirmada através de seus seguintes dizeres: “... se tu me perguntar se vejo diferença de qualidade entre Gol e TAM, vou dizer: não vejo!”.

Esta condição de semelhança entre as duas maiores atuais, se deve em grande parte à própria TAM, quando do momento em que a empresa implementou sua atual política de contenção de custos, a qual apresenta resultados satisfatórios dentro de um prazo curto de tempo, não sendo benéfica a médio e longo alcance – principalmente na questão da qualidade de seus serviços, pois o valor da passagem continuou o mesmo, mas seus serviços de bordo foram sendo enxugados. A seguinte opinião foi expressa sobre a situação:

No período da crise da aviação, a TAM privilegiou a redução de custos. Fez bem. Mas a qualidade do atendimento desandou. A Gol entrou com uma tarifa menor, praticamente sem oferecer serviços, a não ser as barrinhas de cereais. A TAM resolveu economizar no atendimento, passando a oferecer bancos apertados, sanduíches frios e perdendo de vez o padrão Rolim de qualidade. Igualou-se à Gol na avareza de serviços. (NASSIF, 2006).

A principal compreensão sobre esta seção fundamenta-se em que o objetivo principal das empresas, dentro da questão da qualidade de seus serviços prestados, deve estar vinculado a um *trade-off* entre a busca pela satisfação do cliente, e a um crescimento sustentável de seus lucros. Esta necessidade faz com que as empresas tentem identificar os aspectos particulares de seu atendimento que levam o cliente a repetir a compra – independente do nicho que se origina – e, de maneira seletiva, investir nesses itens. O próximo fator a ser debatido compreende a questão da Segurança, e como ela está associada à competitividade hoje em dia.

6.2.3. Segurança

Identificou-se durante a realização das entrevistas que a totalidade dos entrevistados consultados atribui à questão da segurança o conceito de algo intrínseco, compulsório em toda operação aérea. Compreende-se aqui que esta visão está associada, principalmente, à obrigatoriedade de padrões e ações, estipulada pelos órgãos reguladores do setor.

Isso significa que a segurança tem sido apresentada, ao longo destes últimos anos, como uma premissa não mais diferenciadora dentre as empresas, mas como algo inato desde suas estruturas, diminuindo o seu grau de importância no que se refere às práticas de competição. O que existe, conforme os Entrevistados F e G são diferentes percepções de segurança por parte dos usuários, sobre determinada empresa. Percepções estas consideradas relativas, pois conforme Entrevistado F: “... na hora de comprar a passagem, o passageiro pensa: mas a empresa é certificada, homologada... as regras são as mesmas para todas... então,

eu nunca falei com uma pessoa que dissesse: vou à empresa tal por motivo de segurança...”. O Quadro 5 traz algumas das expressões utilizadas pelos entrevistados, quando perguntados sobre como a Segurança poderia influenciar na competitividade:

Entrevistado	Trechos de Resposta
E	“... a segurança é o pressuposto do cliente na empresa, ou seja, ele requer que a empresa tenha uma estrutura segura desde seu início... e a medida que ocorrem situações de insegurança, a empresa vai perdendo a credibilidade ...”.
F	“... sem dúvida nenhuma, segurança é um requisito mínimo para se trabalhar...”.
G	“... para mim, segurança não diferencia. Isso é padrão , tem que ter. Se tu não tem, está fora do mercado...”.
H	“ Prioridade número um em todas as atividades...”

Quadro 5 – Trechos de resposta dos entrevistados sobre a questão “segurança como fator de competitividade”.

Os trechos do quadro acima corroboram as duas idéias supracitadas nos parágrafos anteriores: a segurança deve ser entendida como um requisito mínimo e padrão, imposto principalmente pelas agências que fiscalizam o setor; e sobre a idéia da credibilidade e prioridade, o sentido estrito refere-se à imagem que será percebida e passada aos usuários dos serviços que são oferecidos.

Investir em segurança dentro da aviação, através de um enfoque na prevenção de sinistros de pequenas e grandes proporções, passa pela adoção de procedimentos e ações de caráter de *safety* e *security* (ACRP, 2007) que prezem por uma operação em que se diminua ao mínimo os riscos e imprevistos possíveis. Mais específica e oportunamente, trabalhar com segurança significa evitar, por meio de práticas preventivas, a ocorrência de um acidente que vá originar grandes prejuízos financeiros – pirâmide de Frank Bird (BITTENCOURT; QUELHAS, 1996) – ou mesmo na imagem de segurança que a empresa apresenta (Entrevistado H).

A abrangência dos elos que compõem o setor, para a elaboração da imagem de segurança deve ser desenvolvida dentre todas as empresas pertencentes a ele – manutenção, carga, serviço especializado. Esta imagem será fomentada, principalmente, pela adoção de ações de foco pró-ativo na extinção das falhas mais insignificantes possíveis, a fim de se evitar o sinistro mais agravante destas empresas – o acidente aeronáutico – o qual poderia ocasionar enormes prejuízos, possíveis de extinguirem a operação, conforme inúmeros exemplos ao longo da história.

Atualmente, com níveis de segurança tão similares dentre as empresas (basicamente em função da padronização das exigências impostas pelas agências fiscalizadoras), o que acaba as diferenciando, basicamente, são as nomenclaturas dadas às ações presentes, junto à imagem de segurança que cada uma transmite, proporcionando um baixo nível de

competitividade sobre este aspecto. A seguir é apresentado o fator pontualidade, e suas relações com a competitividade no setor atualmente.

6.2.4. Pontualidade

Nesta análise, a questão da pontualidade está associada às ações de pouso e decolagem efetuadas através das rotas operadas pelas empresas aéreas, dentro de horários pré-estipulados pelas próprias empresas, conjuntamente ao órgão regulador. A expectativa que os usuários da aviação possuem quando adquirem um serviço é a de que a empresa desempenhará o serviço que estão adquirindo de maneira correta e com exatidão ao que foi estipulado durante a aquisição do mesmo. Esta condição é confirmada através da opinião do Entrevistado C, o qual afirma: “Confiabilidade... em sair e chegar no horário previsto: isso é a primeira coisa que se pensa quando se entra em um avião...”. O Entrevistado G também apresenta sua opinião dividida entre duas visões – empresa e cliente:

... o cliente quer sair e chegar no horário. Quando não dá certo, ocorre um transtorno em sua agenda... Pontualidade então eu acho que é um atributo do serviço para o cliente igual à segurança: tem que ter!... Na visão da empresa, se ela não tem capacidade de operar sendo pontual, o que acontece: quebra a sua malha!... e passa a ter problemas com toda a sua estrutura de funcionamento... (Entrevistado G).

Referente à falta de pontualidade ocasionada pelos atrasos na operação aérea, argumentada pelos entrevistados supracitados, Barros, Ramos e Mello (2008) argumentam que um dos fatores que mais tem contribuído para sua ocorrência refere-se à grande utilização feita pelas empresas de suas aeronaves. Entende-se aqui que, partindo do princípio geral existente dentro destas empresas – de que avião no chão apenas gera prejuízo –, as empresas têm buscado cada vez mais maximizar a utilização da sua frota. Os mesmos autores acima confirmam este ponto, através da exposição de que esta tendência ficou mais evidente a partir de 2001, com a entrada da GOL no mercado. Eles argumentam que como forma de diminuir os custos, as concorrentes buscaram uma racionalização do uso da frota, chegando a operar com um compartilhamento dos voos em rotas domésticas concorrentes. Com o fim desta estratégia, a utilização das aeronaves pelas empresas ficou ainda mais intensa, diminuindo a ociosidade da frota. Assim, se qualquer fator imprevisto provocar um atraso, a simples falta de aeronaves agravaria tal situação.

Outro fator que foi identificado nos dados coletados refere-se à Soutelino (2006), quando afirma que uma das contribuições para os atrasos diz respeito à atual estrutura das

malhas aéreas vigente no Brasil, principalmente nas localidades que são identificadas como *hubs*, ocasionando-se uma demora na chegada ao destino final, e consequente risco de perda da conexão. Conforme diagnosticado no setor, existe uma grande concentração de voos nos aeroportos de Rio e São Paulo, o que aliado aos problemas de infraestrutura descritos na seção anterior, proporcionam uma maior frequência nos atrasos, fazendo com que, de um modo geral, a própria malha aérea presente, encarregue-se de propagar e ampliar esses atrasos pelo resto do país.

Contudo, conforme gráficos da própria ANAC, ao fim de 2008 o nível de pontualidade passou a apresentar melhoras nos seus valores. O mês de fevereiro de 2009 foi considerado o mais pontual para os passageiros de voos regulares no Brasil nos últimos 21 meses, com o índice de atrasos ficando em 8,6% – o menor desde que os dados começaram a ser computados. Neste período, o melhor desempenho havia sido registrado em setembro de 2008, quando 10,5% dos voos ficaram fora de seu horário previsto. O Gráfico 6 e a Tabela 1 (indicando os valores percentuais de voos atrasados por empresa aérea) confirmam esta evolução no nível de pontualidade nos últimos meses.

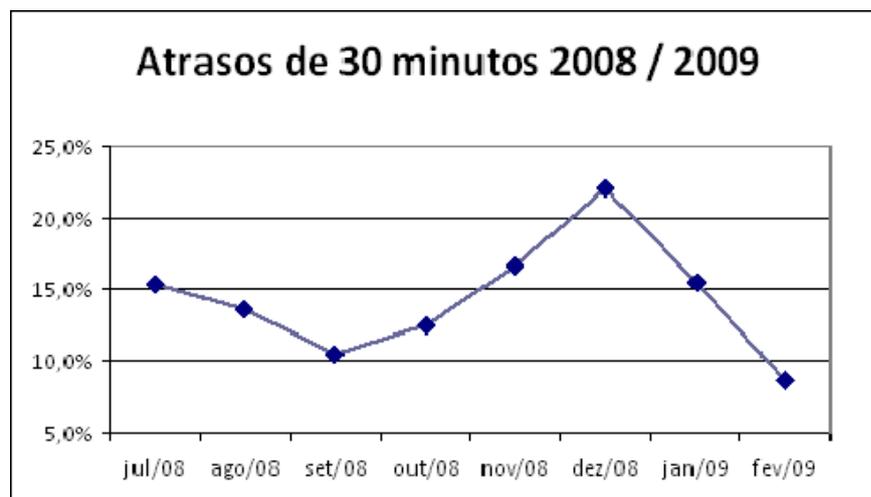


Gráfico 6 – Nível de voos com atraso superior a 30 minutos no Brasil
Fonte: (ANAC, 2009b)

Atrasos 30 min.	Total	TAM	Gol/Varig	OceanAir	Webjet
Jul/08	15,4%	14,3%	14,7%	13,2%	31,5%
Ago/08	13,6%	13,5%	12,8%	10,8%	17,3%
Set/08	10,5%	11,0%	8,4%	9,6%	18,6%
Out/08	12,5%	10,0%	13,7%	15,1%	14,1%
Nov/08	16,6%	12,3%	21,7%	11,6%	15,0%
Dez/08	22,0%	13,2%	32,5%	13,6%	26,4%
Jan/09	15,5%	10,5%	20,5%	9,2%	23,9%
Fev/09	8,6%	7,0%	9,0%	7,2%	6,9%

Tabela 1 – Percentual de voos atrasados por empresa
Fonte: (ANAC, 2009b)

A principal compreensão que se faz a partir dos dados supracitados define-se como a de que uma nova estratégia está sendo desenvolvida, a fim de que se corrija a tendência de atrasos existente principalmente ao longo de 2008. Dentre as prováveis ações de correção identificadas nos dados coletados, identifica-se uma adotada pela INFRAERO – empresa pública gestora dos principais aeroportos brasileiros – que tem sido responsável pela implementação de um chamado plano de ação para situações mais críticas, provocadas por uma sobrecarga nas operações aéreas, onde todas as áreas de manutenção dos aeroportos tiveram suas equipes com escalas reforçadas, de modo que se aumente em 20% o número de funcionários nestes períodos (INFRAERO..., 2009). Este plano foi desenvolvido para ser empregado apenas em datas onde ocorram um aumento considerável da demanda de passageiros e voos, com o intuito de complementar a mão-de-obra disponível.

Compreende-se, portanto, que com uma tendência conhecida de crescimento do setor para o futuro, cada vez mais aeronaves e passageiros estarão ocupando os espaços existentes nos aeroportos brasileiros. A partir disso, investimentos para o desenvolvimento destas infraestruturas tornam-se essenciais, os quais impactariam de forma direta em operações cada vez mais pontuais.

Como conclusão desta seção, este estudo apresenta o comentário realizado pelo Entrevistado G, sobre a importância da pontualidade na competitividade de uma empresa aérea. Logo após inicia-se outra seção deste estudo, a qual trata sobre a reputação da empresa, e sua associação com a competitividade no setor.

... Então, do lado da empresa, a pontualidade vai influenciar em sua competência organizacional, e essa competência vai influenciar diretamente no resultado, gerando um impacto no ponto de vista da qualidade do serviço... e na questão da percepção por parte do cliente sobre o serviço prestado... (Entrevistado G).

6.2.5. Reputação

Quando indagado tal aspecto aos entrevistados, algumas opiniões distintas foram identificadas. Especificamente nas empresas aéreas, de acordo com o Entrevistado A, a reputação está associada em grande parte ao nível de segurança a qual são impostas todas as operações de um voo. Já os Entrevistados E, F e G afirmam que ela está intimamente ligada à marca.

Referente à opinião do Entrevistado A, entende-se aqui que toda situação de anormalidade não prevista dentro da operação aérea – acidentes e incidentes aeronáuticos – afeta negativamente a reputação construída por uma empresa aérea. Esta condição se confirma

através da diretora do departamento de estratégias de reputação, da empresa de comunicação e relações públicas *Weber Shandwick*¹⁹ – *Leslie Gaines-Ross* – ao argumentar que o principal atributo relacionado a estas empresas, no que condiz à reputação, compreende a como elas devem administrar a crise que se segue a um incidente, acidente ou mesmo à revelação de notícia incômoda. De acordo com sua opinião, a melhor solução está em a empresa conquistar o apoio dos funcionários, dos clientes e dos investidores, assim como do restante dos interessados na empresa, de forma que o ativo mais competitivo em sua opinião – a reputação – permaneça numa condição em que sofra o menor impacto possível (GAZETA MERCANTIL, 2008a).

Sobre a questão da marca, o Entrevistado G apresenta uma argumentação interessante sobre a relação entre reputação e marca, citando algumas de suas experiências vividas:

... eu daria mais peso à reputação na época em que a Varig existia do que eu dou hoje. Por quê? Porque todas as empresas que nós temos hoje aí são caçulas!... Reputação de que? A Gol usou a reputação de ser a maior transportadora de ônibus do Brasil para entrar no mercado... A NHT fez a mesma coisa aqui no mercado do sul...A Azul entra usando 'subjetivamente' uma reputação da JetBlue... Então, a reputação ajuda? Sim!... mas se olharmos em cima de um corte transversal, eu acho que neste momento não é um fator de competitividade muito intenso hoje... (Entrevistado G).

De acordo com o que foi argumentado acima, o contexto atual das empresas aéreas brasileiras caracteriza-se por uma falta de maior experiência no mercado por parte destas. Não existe uma empresa aérea com uma experiência no mercado originada de anos, ou mesmo décadas de atuação, de modo que se consiga, através dela, atribuir uma imagem de reputação melhor que as demais. A empresa mais antiga em atuação no Brasil é a TAM, que na opinião do Entrevistado C, mesmo tendo um nome um pouco mais presente no mercado, equipara-se na maioria dos seus aspectos com a GOL, fundada há menos de uma década. Deste modo, a reputação passa a ser identificada como uma condição necessária para o desenvolvimento de uma imagem – desejadamente positiva – dentro de um determinado nicho, de modo que a própria imagem identifique e diferencie sua proprietária de maneira competitiva dentro deste contexto. Essa condição se confirma através da opinião de *Gaines-Ross*, ao afirmar que:

A reputação é um aspecto fundamental para o êxito das empresas e pode influir tanto na cotação das ações quanto na conta dos resultados. Cerca de 63% do valor de mercado de uma empresa se deve à sua reputação. (GAZETA MERCANTIL, 2008a).

¹⁹ A empresa é a agência global líder em relações públicas, com escritórios em 77 mercados ao redor do mundo. Ela fornece estratégias e práticas através de ações nas áreas de marketing, saúde, tecnologia e gestão de crises. Seu serviço especializado inclui exposição nos meios sociais/digitais, pesquisas de mercado e responsabilidade corporativa (WEBER SHANDWICK, 2009).

Inerente à questão da reputação, outro aspecto originado a partir dela diz respeito à credibilidade que uma empresa transporta para sua imagem. O Entrevistado E apresentou o seguinte ponto de vista sobre este ponto:

... a credibilidade é considerada muito importante não só na visão do analista-investidor, que sabe com quem está lidando; como também no consumidor, que tem confiança para poder entregar seu corpo para este transporte, que é de qualquer forma, um transporte de risco... (Entrevistado E).

Conforme verificado nos dados secundários, Srour (2003, p. 345) afirma que a credibilidade está intimamente associada à confiança coletiva, ou ainda, à legitimidade que se conquista pelas políticas praticadas ou pelas ações cometidas, coincidindo em grande parte com a credibilidade construída. Portanto, o entendimento que se faz aqui é que uma gestão eficaz por parte dos responsáveis diretos pela empresa – restringindo-se aqui às empresas aéreas de passageiros – torna-se essencial para o desenvolvimento de uma reputação positiva, aumentando com isso a credibilidade dentro do setor de atuação.

Assim, conclui-se aqui que na medida em que a reputação passa a fazer parte do patrimônio de uma empresa, sua exposição a qualquer anomalia deixa-a muito mais sensível à degradação. Conforme Srour (2003), qualquer suspeita que recaia sobre a integridade pessoal, a idoneidade empresarial ou a proficiência profissional, adquiridas durante um determinado tempo de atuação, acaba esvaindo a confiança depositada pelos seus clientes. Contudo, para o caso da ocorrência de um imprevisto, a retomada de uma reputação positiva passa por uma ação conjunta entre entidade afetada, fornecedores e clientes, a fim de que dentro de um espaço de tempo por vezes longo, a credibilidade nos serviços oferecidos seja retomada. Na sequência caracteriza-se como as rotas e os horários se associam à questão da competitividade nas empresas aéreas.

6.2.6. Rotas e Horários

Quando os entrevistados foram indagados sobre o tema Rotas e Horários, outro fator identificado, considerado como mais abrangente, englobando o real ponto a ser analisado neste estudo, foi a questão da malha aérea e seus aspectos estruturais – *hub-and-spoke* ou ponto-a-ponto, localidades servidas, aeroportos operados, escalas, conexões e frequências. Esta consideração confirma-se através da opinião do Entrevistado E:

... na verdade, o que a gente fala sobre Rota é que a malha é importante, de forma que eu ofereça mais opções... Do ponto de vista do cliente, ele está buscando o máximo de opções... A malha é um dos principais itens na tomada de decisão pelo usuário... (Entrevistado E).

A partir disso, a estrutura de uma malha aérea, atualmente, está dividida de maneira teórica em duas – ponto-a-ponto e *hub-and-spoke* – onde também de forma teórica as empresas acabam por optar entre uma delas para empregar suas operações aéreas, de acordo com as características presentes ou a serem adotadas pela empresa. Contudo, de acordo com Entrevistado G, as condições presentes no mercado aéreo brasileiro estão originando práticas não condizentes completamente com as teóricas, no que se refere a esta estrutura. Conforme o entrevistado, a distribuição das rotas se fundamenta em uma flexibilização dos sistemas *hub-and-spoke* – entre grandes centros – e ponto-a-ponto – entre localidades menores – de maneira que se consiga uma maior ocupação das aeronaves, aliada à oferta de uma malha mais abrangente.

Essa flexibilização do sistema de rotas está presente nas duas maiores empresas aéreas brasileiras – GOL e TAM. Sobre a primeira, que se inseriu no mercado como uma empresa LC/LF, seu sistema não possui mais as características originais deste modelo de negócio (onde a preferência está em se utilizar a estrutura ponto-a-ponto). Tal afirmação se fundamenta na conjunção da opinião do Entrevistado B quando ele afirma que: “... as empresas LC/LF foram feitas para realizarem voos curtos... regionais...”. A atual realidade da malha aérea da GOL (GOL, 2008) se caracteriza por um integralidade entre múltiplas escalas, com voos para toda a América do Sul.

Na TAM, conforme informado pela própria empresa (TAM, 2008), a empresa consegue, através de suas alianças regionais, atingir mais 34 destinos nacionais, além dos 42 próprios, ligando diretamente os principais centros econômicos do Brasil.

Outra confirmação diagnosticada neste estudo sobre o atual contexto de flexibilização do sistema de rotas, empregado pelas duas empresas, se confirma através da opinião trazida pelo Entrevistado G, quando ele afirma que: “... em termos de GOL e TAM, a malha está estruturada nitidamente operando *hub's*, e alguns voos ponto-a-ponto...”.

Analisa-se neste ponto que a partir da flexibilização da estrutura de rotas para cobrir a malha aérea disponibilizada por GOL e TAM, certas características similares acabaram sendo identificadas quando de uma comparação entre as duas estruturas. Como exemplos podem-se citar a falta de voos para localidades fora dos grandes centros (aeroportos secundários), ou mesmo, a realização de várias escalas entre localidades de certo modo não tão distantes, o que

acaba diferenciando os conceitos presentes dentro da teoria consultada, no que se refere aos modelos tradicionais presentes de malha aérea.

Este novo contexto de readequação da malha aérea proporciona o surgimento de novos mercados, criando assim, um potencial de crescimento interessante para o setor. As afirmações acima podem ser confirmadas através da opinião de David Neeleman, *CEO* da Azul Linhas Aéreas:

Se analisarmos as malhas aéreas da TAM e da GOL, elas se assemelham. Existem muitos lugares no país que não tem serviço aéreo regular e que podem passar a ter. Se começarmos a abrir rotas em cidades que ainda estão desprovidas, certamente o mercado irá crescer muito mais rápido. (DUPIM, 2009).

Sobre os aeroportos secundários, a questão principal diz respeito à comparação entre os custos inerentes durante a operação nestes aeroportos e em aeroportos ditos principais da malha aérea nacional. Conforme identificado nos dados coletados (A RECEITA..., 2008) os valores das taxas cobradas nos secundários são menores do que os dos aeroportos principais, fazendo com que as empresas compitam entre si, para poderem operar nestes, sendo que eles se encontram, por vezes, afastados algumas dezenas de quilômetros dos grandes centros.

Já no que se refere à adoção de uma estrutura de rota mista, a visão do Entrevistado G aponta esta como a melhor maneira de se tornar competitivo sobre este aspecto. Esta condição se confirma quando diz: "... mudar a estrutura de malha, em vez de adotar um sistema de *hub*... de repente tentar fazer uma operação ponto-a-ponto. Mas para isso, teria que se alterar outras coisas, dentre elas o equipamento operado...". Ou seja, a partir disso entende-se que em prol de uma competitividade maior, a alteração dentre os sistemas de rotas disponíveis, ou mesmo através da adoção de um sistema misto – analisando-se o máximo possível à escolha pretendida – seria uma maneira interessante para se competir no setor, no que tange este aspecto.

A partir desses dados entende-se que a forma mais provável de se diferenciar perante as demais empresas, no que diz respeito ao sistema de rotas, fundamentar-se-ia no aproveitamento dos chamados aeroportos secundários, da malha aérea nacional. Conjuntamente a esta ação, a adoção de uma estrutura de rota mista, através da verificação dos aspectos positivos de cada uma, também representaria uma boa ação diferenciadora competitiva para as empresas do setor.

Ainda, com relação a um ponto não argumentado pelos entrevistados, mas que se encontra presente sobre este fator, diz respeito à frequência com que são realizados os voos

destas rotas. O principal ponto a ser analisado aqui se refere ao conceito do *load factor*²⁰ de cada rota realizada. A confirmação disto se dá por meio de Bazargan (2004), ao afirmar que estas empresas realizam projeções e estudos referentes ao número de passageiros previstos para determinada linha, e com isso, estipulam um determinado número de voos diários ou semanais, que farão parte da atual malha adotada.

Por fim, como conclusão desta seção, as rotas estabelecidas pela malha aérea de uma empresa representam um ponto possível de ser desenvolvido como fator de competitividade, dentro de um dos dois sistemas – *hub-and-spoke* ou ponto-a-ponto – ou ainda, através de um mix entre ambas – situação em que se encontram GOL, TAM e a recém-entrante Azul²¹. Ainda, tal competitividade pode se desenrolar através da adoção de aeroportos secundários dentro de um destes sistemas, de modo que os tributos quanto à operação naquela localidade sejam menores. Sobre a questão da frequência, a forma de se competir continua sendo a originária sobre este aspecto para estas empresas: descobrir o real valor do *load factor* de determinada rota, e com isso, disponibilizar o número de voos que proporcione o maior rendimento possível. Debate-se na sequência, a relação entre a mão-de-obra de uma empresa aérea e a competitividade no setor.

6.2.7. Mão-de-obra

Um entendimento simples se faz necessário para o início desta seção: o desenvolvimento dos serviços que são prestados pelos funcionários de uma empresa aérea ainda continua sendo o maior fator de competitividade presente associado à questão da mão-de-obra. Contudo, pela necessidade cada vez maior de uma padronização de ações, provocada tanto pelos regulamentos que regem o setor, quanto pelas regras pouco flexíveis impostas pelas empresas, as características dos serviços prestados pelos funcionários têm se assemelhado na grande maioria dos pontos, atualmente.

Esta condição representa então, um paradoxo frente à necessidade das empresas aéreas, no que diz respeito a atitudes pró-ativas de cada funcionário, em prol da manutenção de uma equipe de colaboradores mais competitiva. Conforme visão trazida pelo Entrevistado H, sobre

²⁰ *Load Factor* pode ser entendido como sendo uma média percentual dos assentos de uma aeronave que foram ocupados durante determinado voo (BAZARGAN, 2004).

²¹ Até o presente momento, a maioria dos voos realizados pela Azul são voos ponto-a-ponto. Contudo, a empresa pretende realizar alguns voos com escalas. Como exemplo tem-se a rota Porto Alegre – Navegantes, com conexão em Campinas (AVIATION NEWS RELEASE, 2009).

a postura que a mão-de-obra precisa apresentar, a seguinte afirmação esclarece que ela deva ser: "... confiável, comprometida e que tenha paixão pela aviação e por pessoas."

A partir desta necessidade entende-se que investimentos destinados à questão do aperfeiçoamento de seus funcionários tornam-se essenciais para estas empresas, os quais abrangeriam aspectos ligados desde a parte técnica da operação, até questões ligadas ao contexto motivacional do quadro de funcionários. Entretanto, esta não é a visão atual empregada pelas empresas aéreas nacionais, conforme opinião do Entrevistado G:

Infelizmente, eu vejo no setor que a mão-de-obra do aeronauta e do aeroviário – para não dizer só do piloto e comissário – não recebem um investimento por parte das empresas. Tanto que a gente vê muita gente despreparada atendendo em todos os níveis... E o que a gente observa é o seguinte: se essa pessoa está ali, e está atendendo dessa forma, é porque o trabalho da empresa na preparação daquele funcionário está deixando a desejar em algum ponto... (Entrevistado G).

O entendimento por meio dos dados anteriores baseia-se em que o investimento no desenvolvimento do quadro de funcionários de uma empresa aérea compreende uma ação diferencial frente à questão competitiva do setor, pois tende a capacitar melhor aqueles que são considerados a linha de frente com o consumidor.

Entretanto, além deste baixo desenvolvimento em capacitação verificado anteriormente, identificou-se que a falta de investimentos também se reflete na formação de novos profissionais para o setor. Esta condição se confirma através da Gazeta Mercantil (2008b) onde diz que, especificamente para os pilotos e mecânicos de aviões, os altos custos dos cursos de formação, somados à escassez de vagas de trabalho no setor depois da quebra da Vasp, Transbrasil e Varig, contribuíram para diminuir também o interesse por essas carreiras, o que vem deixando as empresas em alerta quanto a uma provável falta de mão-de-obra qualificada no mercado.

Outro fator que está interferindo na diminuição de mão-de-obra qualificada para o setor, especificamente na função de operador de aeronaves, diz respeito ao êxodo de pilotos brasileiros para as companhias da Ásia e da Índia. Esta afirmação se confirma através de Prado e Tomaz (2007), os quais argumentam que proporcionado pelo aumento do tráfego aéreo mundial, as companhias aéreas destas regiões estão necessitando de mais profissionais experientes. Conforme se verifica a partir disso, cada vez mais brasileiros são recrutados por meio de ótimas propostas financeiras para trabalharem no exterior – as quais incluem, conforme os autores, desde aluguel, até escola de inglês para os filhos. Como forma apenas de

contextualizar este aspecto do setor, através de dados coletados da ANAC (2008b), apresentase os seguintes números sobre profissionais pertencentes ao setor aeronáutico civil:

- 17,6 mil pilotos em atividade
- 9,4 mil mecânicos de aviação em atividade
- 11,6 mil aeronaves (aviões, helicópteros, ultraleves, etc)
- 741 aeródromos públicos
- 1.046 helipontos públicos e privados

Entende-se até aqui que devido à diminuição do número de profissionais em formação, ou mesmo capacitados, tal condição passa a fazer parte de um problema mais complexo que envolve todos os setores da economia brasileira, pois é previsto como tendência futura, que haja falta destes profissionais no mercado, deixando o setor de transporte aéreo a mercê de políticas de contratação que não cumpram os mínimos para uma operação segura (pilotos inexperientes), ou mesmo, da “importação” de profissionais não naturalizados brasileiros.

Como solução para este êxodo, a ANAC (2008c) está disponibilizando bolsas de estudo por meio de um projeto pioneiro na formação de pilotos, desenvolvido inicialmente em Porto Alegre, pela Quinta Gerência Regional da ANAC, sob a supervisão da Superintendência de Estudos, Pesquisa e Capacitação. Conforme a instituição, além do desenvolvimento e fomento da Aviação Civil, a iniciativa contribui para evitar uma eventual escassez de mão-de-obra especializada – conforme descrito anteriormente nesta seção – para a aviação comercial no Brasil (ANAC, 2008c).

Como conclusão desta seção, dois pontos principais são apresentados: profissionais que desempenhem suas funções com eficiência, e sintam-se recompensados por aquilo que fazem, caracterizam-se como aqueles que melhor representam o perfil de funcionário desejado pelas empresas aéreas. Assim, estas devem ser as características desenvolvidas e oferecidas pelas empresas aéreas, e, independente de uma provável escassez de mão-de-obra no setor, novas políticas de investimento tanto em profissionais novos, quanto na reciclagem dos presentes, deve partir tanto das empresas presentes no setor, quanto dos próprios Governos a que se submetem – principalmente o Federal, por ser este o responsável por desenvolver a aviação civil em todo o território nacional.

A próxima seção trata da relação entre meios de distribuição dos serviços de uma empresa aérea e a competitividade no setor.

6.2.8. Distribuição

O principal entendimento desenvolvido sobre a questão da distribuição está na identificação de qual o melhor canal a ser disponibilizado – especificamente tratando-se de uma empresa aérea – para o oferecimento dos serviços de transporte aéreo. A idéia buscada referente ao que é melhor para a empresa passa necessariamente pela verificação de qual canal vai proporcionar o menor custo para a empresa que o adota, aliado à questão da facilitação do processo de compra para o cliente.

Constatou-se que atualmente existem dois canais de distribuição – de maneira mais ampla – disponíveis para todas as empresas, inclusive às prestadoras de serviço de transporte aéreo de passageiros: físico e eletrônico. O primeiro está associado à disponibilização do bilhete aéreo a partir de locais especificamente desenvolvidos para esta transação. Os principais exemplos seriam as tradicionais agências de viagem, onde o consumidor tem que se deslocar até o endereço físico de onde ela se encontra, ou ainda, os guichês de vendas de passagens de cada empresa, existentes na maioria dos aeroportos.

Referente aos canais eletrônicos conceitua-se aqui todos aqueles que vendem passagens aéreas sem que seja necessário o contato físico com o vendedor. Atualmente a *internet* tem sido o canal que mais evoluiu e cresceu nos últimos anos.

Até chegar a esse ponto – onde a totalidade das empresas investem cada vez mais no chamado *e-commerce*²², até tornando-se para algumas como o principal meio de vendas de passagens – as empresas tiveram que percorrer um longo caminho, onde o maior percalço estava em definir a melhor relação entre meio de se vender passagens e o custo para a empresa. Conforme o Entrevistado G, esse caminho compreendeu os seguintes pontos:

... em primeiro lugar, a passagem aérea era vendida ou na loja da empresa – loja esta presente nas principais cidades – ou em um segundo momento, na agência de viagem. Por muitos anos foi assim... até que um dia: *e-ticket*, internet, coisa e tal... (Entrevistado G).

Especificando cada meio mais profundamente, na opinião do Entrevistado G, as tradicionais lojas próprias das empresas aéreas, instaladas em cidades com um fluxo de passageiros considerado importante, praticamente desapareceram por completo. O motivo principal continua sendo aquele já debatido amplamente até este ponto no estudo: redução dos custos. Esta ação se torna coerente mediante a compreensão de redução nos custos vigentes no atual contexto de negócios, pois para uma empresa aérea que deseja ser competitiva, o

²² Comércio Eletrônico.

pagamento de aluguéis e funcionários, apenas para a venda de passagens, representa um gasto desnecessário.

Referente às agências de viagem, na opinião do Entrevistado B, por um longo período presenciou-se um monopólio de dois aspectos da viagem aérea: informação e emissão de passagens. Atualmente, houve uma quebra deste paradigma, pois a informação passou a ser abundante, com as passagens se tornando cada vez mais irrelevantes. Estas conseqüências têm provocado o cancelamento das comissões dos agentes, o que está diminuindo a dependência das empresas aéreas das agências como canais de distribuição. Como confirmação desta tendência, este movimento de redução das comissões tem sido percebido tanto na Europa – onde a comissão dos agentes de viagem caiu progressivamente de 9% para 7%, entre 1997 e 1999, seguido por uma nova onda de reduções após 2001 – quanto nos Estado Unidos – de forma um pouco mais lenta (AMADEUS, 2007).

No Brasil, a confirmação de que as empresas aéreas brasileiras já estão começando a adotar tarifas diferenciadas das agências está apresentada em Valor Online (2008), através da opinião de Carlos Alberto Amorim Ferreira, presidente da ABAV, quando ele afirma que: "A TAM e a Gol colocam tarifas mais baratas no site, sem a comissão, e nós não gostamos disso porque é concorrência desleal". Contudo, apesar desta diferenciação, a condição de se cancelar qualquer pagamento de comissão para os agentes está longe de ter um fim no Brasil, conforme verificado na mesma referência consultada. Isto se confirma através da decisão adotada pela recém-entrante Azul Linhas Aéreas, que pretende manter o mesmo modelo presente em TAM e Gol, no qual a comissão do agente é paga pelo passageiro e não pela companhia aérea, estabelecendo os mesmos 10% de comissão aplicada pelas concorrentes.

Deste modo, compreende-se até aqui que dentre os meios de distribuição dos serviços prestados por uma empresa aérea de passageiros, o que mais tem recebido destaque por parte destas empresas, é o meio eletrônico de venda. Ainda, mais especificamente neste meio, a *internet* tem se tornado uma importante ferramenta, podendo se constatar tal afirmação a partir da visualização de que cada vez mais estas empresas investem em portais e propagandas dentro de sítios amplamente acessados.

Entretanto, as práticas de distribuição presentes adotadas pelas empresas do setor acabam sendo amplamente imitadas pelas concorrentes, de modo que como diferencial competitivo principal sobre este contexto, entende-se que o desenvolvimento de novas ações, ou mesmo a adaptação das mesmas, a fim de que se tornem mais eficientes, representa a melhor estratégia. A opinião trazida pelo Entrevistado G confirma a condição de similaridade

das empresas aéreas brasileiras neste aspecto, em que todas acabam optando pelos mesmos meios das concorrentes. Conforme afirma:

... o problema é que todo mundo faz isso... Aí entra a convergência estratégica! E o consumidor se adapta... Para comprar a passagem, como é que eu faço? só pela internet! Ou pelo telefone! Ou pela agência, mas vou pagar mais caro... (Entrevistado G).

Assim, como compreensão desta seção, entende-se que para um futuro próximo, as comissões pagas pelas empresas aéreas para as agências de viagens deverão se extinguir no Brasil, seguindo uma linha de ações já em andamento na Europa e Estados Unidos. A *internet*, cada vez mais, representa o melhor meio de distribuição de passagens aéreas, reduzindo custos, e padronizando mais as vendas a cada dia que passa. Isso ocasionará a diminuição do contato com o cliente na hora da compra, que ficará restrito apenas a cliques e preenchimento de campos, diminuindo a interação entre empresa e cliente. Como principal diferencial competitivo sobre este fator entende-se que o desenvolvimento de novos meios ou a readaptação dos já existentes, proporcionando maior eficiência, representam a melhor estratégia a ser adotada, e que condiciona o surgimento de certa vantagem no mercado. O próximo fator refere-se à questão da frota, e como ela se contextualiza como ponto de competitividade atualmente.

6.2.9. Frota

Conforme identificado através das opiniões coletadas, e de acordo com o que foi disposto no referencial teórico, as aeronaves que compõem determinada frota de uma empresa possuem algumas características próprias: uma frota pode ser conceituada como homogênea ou mista, de acordo com o modelo pretendido para se operar; as aeronaves podem variar em tamanho e capacidade, de acordo com o nicho de clientes que objetiva; e ainda, existe a questão da idade da aeronave, intrinsecamente associado aos custos de manutenção inerentes. Além disso, o exterior e interior da aeronave representam aspectos possíveis de serem levados em consideração para o desenvolvimento de uma melhor percepção sobre os serviços prestados, por parte dos passageiros. Esta necessidade se confirma através da opinião abaixo descrita:

A escolha do equipamento deve compreender desde aspectos referentes à rota, horários, malha, etc... até a definição de qual vai ser o *pitch* das poltronas; qual o revestimento das poltronas; qual vai ser o serviço de entretenimento de bordo; qual vai ser a decoração interna... (Entrevistado G).

De acordo com o argumento acima, as empresas aéreas possuem liberdade para criarem os *layouts* de suas aeronaves da maneira que lhes melhor convierem. Contudo, dentro da atual política de contenção de custos, tais *layouts* devem compreender dois aspectos principais: serem pouco onerosos, e adequados ao serviço prestado. De acordo com Bettini e Oliveira (2005) e Holloway (2002), no interior de qualquer cabine existe um equilíbrio a ser alcançado no que concerne às necessidades econômicas da empresa - que exigem a máxima utilização do espaço disponível - e os requisitos presentes no conceito a que ela se propõe, sobre o atendimento de seus passageiros.

No que diz respeito à idade inerente às aeronaves que compõe a frota, a compreensão que se faz por parte da visão dos passageiros é que, se eles puderem optar por voar em aeronaves mais modernas do que as antigas, em rotas e horários iguais, a escolha será evidente. Sobre a visão da empresa, a adoção de aeronaves mais modernas proporciona condições de custos menores, especialmente sobre os seguintes pontos: manutenção, treinamento de tripulação, e economia de combustível. A citação trazida pelo Entrevistado E confirma esta questão:

... frotas mais novas possuem dois aspectos que são de competitividade: um aspecto é que avião mais novo requer um nível de manutenção muito menor... Outro aspecto é que as novas gerações de aviões estão vindo com uma maior tecnologia, no sentido de um menor consumo de combustível... (Entrevistado E).

Na verdade, trazendo alguns dos conceitos apresentados quando da análise do contexto atual do petróleo – *peak oil* e preço – compreende-se que a necessidade de se desenvolver aeronaves mais econômicas, e quem sabe, movidas por combustíveis alternativos, tem cada vez mais feito parte do contexto das empresas fabricantes, em conjunto a uma solicitação por parte das empresas adquirentes destes equipamentos. Um exemplo trazido por Matos e Pereira (2008), a fim de confirmar tal tendência, diz respeito à empresa alemã Lufthansa, que vem mantendo uma redução constante no consumo de combustível há anos, tendo o seu consumo específico por passageiro e quilômetro reduzido em torno de 70% desde 1970.

Referente aos pontos tratados até aqui sobre a questão da frota das empresas aéreas – modernidade da frota e *layout* interno – o melhor exemplo existente de empresa que procura um desenvolvimento sobre estes aspectos, e que constantemente aparece dentro do referencial específico do setor, é a empresa precursora do sistema LC/LF: A *Southwest Airlines*. Este exemplo confirma-se válido a partir de Doganis (2006), uma vez que ele afirma que esta empresa tem buscado sempre operar sua frota com um único tipo de avião, ou seja, padronização de frota e *layout* interno destas aeronaves. Para isso, conforme o autor, o avião

escolhido inicialmente foi o Boeing 737-300, tendo a partir de 2004, sua frota sido atualizada para o moderno Boeing 737-700NG.

Assim, em se tratando da Frota de uma empresa aérea, três aspectos caracterizam-se como importantes para uma empresa se identificar como competitiva: *layout* interno de acordo com os serviços oferecidos pela empresa; idade da aeronave que é operada; e consequente consumo previsto para sua operação. Na sequência apresenta-se um breve resumo sobre a análise feita em cima dos fatores de competitividade relacionados.

6.2.10. Síntese sobre os Fatores de Competitividade das Empresas Aéreas

Até este ponto do estudo foi visada a realização de uma análise individual sobre cada um dos nove fatores de competitividade para as empresas aéreas de transporte de passageiros, utilizando como fonte de análise as entrevistas realizadas com especialistas do setor mais dados secundários, coletados das referências dispostas dentro do método.

Esta síntese pretende responder a um determinado segmento presente dentro da questão de pesquisa desenvolvida para este estudo. A partir desta condição, a pergunta a ser respondida aqui é a seguinte: Como os fatores de competitividade acima caracterizados condicionam a estruturação das empresas aéreas de transporte de passageiros?

Previamente à elaboração desta resposta estruturou-se o Quadro 6, através do qual se resumem os principais conceitos identificados em cada fator. O propósito deste quadro está na apresentação sucinta de quais são as principais características presentes identificadas e analisadas em cada fator.

A questão principal a ser tratada dentro desta síntese, diz respeito a como estes fatores condicionam a estrutura de uma empresa aérea regular de transporte de passageiros. Desde que os fatores foram relacionados, o propósito de sua escolha já passa pela consideração apresentada por vários autores de que tais atributos identificam-se como aspectos de diferenciação frente às empresas concorrentes. Ou seja, compreende-se aqui que os fatores relacionados são identificados como aqueles em que estas empresas podem se tornar competitivas, e por esse motivo, são aqueles que devem ser adotados para que uma possível vantagem frente às concorrentes surja. Assim, individualmente sobre cada fator, os parágrafos seguintes formulam as condições impactantes na estrutura de uma empresa aérea.

Fator	Principais Conceitos encontrados em cada Fator de Competitividade
Preço	- Duopólio do mercado aéreo brasileiro; - Gestão de Receita
Qualidade	- Aspectos dos serviços do transporte aéreo comercial; - <i>Trade-off</i> entre diferenciação e custo;
Segurança	- Filosofia de segurança no mundo; - Investimento em segurança devido aos custos de um acidente;
Pontualidade	- Confiabilidade do usuário na empresa; - Alta utilização das aeronaves pelas empresas; - Estrutura da malha aérea;
Reputação	- Percepção do valor de uma organização; - Credibilidade; - Imagem da empresa;
Rotas e Horários	- Malha aérea; - Mix entre os modelos <i>hub-and-spoke</i> e ponto-a-ponto;; - Frequência e o <i>Load Factor</i> .
Mão-de-Obra	- Diferenciação dos serviços prestados; - Comprometimento e paixão; - Falta de investimentos para qualificação; - Êxodo de profissionais qualificados; - Altos custos para a formação de novos pilotos; - Incentivo da ANAC através da distribuição de bolsas de estudo;
Distribuição	- Canais de distribuição; - Ambientes físico e virtual de negócios; - Diminuição das comissões para os agentes de viagem; - Convergência estratégica por parte das empresas nacionais neste fator;
Frota	- Importância da análise de custos de cada modelo; - Experiências dos passageiros: - layout interno; - idade da aeronave; - Consumo de combustível menor em aeronave nova.

Quadro 6 – Quadro-resumo sobre os nove fatores de competitividade analisados

Relacionando ao fator preço, a ferramenta da Gestão de Receita tem sido a mais utilizada; a busca pela melhor receita tem sido o grande desafio das empresas que o adotam, sendo que ela se dá mediante um dos dois caminhos: operação por maior demanda de passageiros ou por maior *yield* médio. Sobre o impacto na estrutura da empresa compreende-se que se a opção for por uma maior demanda por voo, esta pode gerar desgastes maiores do que os previstos nos equipamentos, bem como custos superiores ao valor padrão, dos serviços prestados aos passageiros. Com isso, a depreciação às aeronaves, de uma maneira mais rápida, deve aumentar os custos inerentes a elas, principalmente sobre o aspecto da manutenção. Já se a escolha for por uma operação obtendo-se o maior *yield* médio, a tendência de depreciação acelerada não ocorre. Contudo, os voos terão um *load factor* menor, fazendo com que a aeronave saia com um contingente elevado de poltronas vazias. O impacto na estrutura financeira da empresa transcorreria principalmente sobre os custos dos serviços despendidos sobre este número menor de passageiros por voo. Por fim, conclui-se que cabe à empresa gerir qual o melhor nível de operação para determinado voo, a fim de que o impacto dentro de sua estrutura seja o menor possível.

Sobre a questão da qualidade, o principal impacto decorrente deste fator, na estrutura de uma empresa aérea, diz respeito ao aspecto econômico. Conforme argumentado pelos entrevistados consultados, a questão de um *trade-off* entre qualidade e custo é o que deve ser levado em consideração quando se pretende implementar um determinado serviço aéreo – o que representa uma contradição frente aos dois modelos de negócio originais: tradicional e LC/LF. De nada adianta ter um serviço completamente personalizado, se o custo para colocá-lo em prática não satisfaz as expectativas dos gestores. Do mesmo modo, disponibilizar um serviço de má qualidade não significa que a empresa estará economizando, pois a percepção que o cliente faz sobre este serviço é o que resultará numa possível fidelização junto à empresa. Através disso, uma empresa aérea deve adotar um serviço que seja perceptível pelos usuários como algo diferente para melhor, quando comparada às demais empresas (visão empregada pelo modelo tradicional), do mesmo modo que este serviço acabe não impactando em demasia – ou além do planejado – na estrutura de custos desta empresa (contraposição sobre os conceitos das LC/LF).

Sobre o fator segurança, verificou-se que, na totalidade das opiniões dos entrevistados, não foi ele identificado como sendo algo que diferencie competitivamente as empresas aéreas. O principal motivo está na obrigatoriedade a que tais empresas são impostas pelos órgãos que as regulam, fazendo com que, de certo modo, ocorra uma padronização nas ações sobre este aspecto. Assim, a segurança dentro de uma empresa aérea possui uma parcela impactante em sua estrutura, que é imposta para todas as demais, fazendo com que reste para estas empresas, apenas, acatá-la.

Com relação à pontualidade, o primeiro impacto sofrido por uma empresa no que concerne a uma possível falta de pontualidade em suas operações aéreas, refere-se ao prejuízo em sua imagem. Como consequência deste prejuízo, mais passageiros desistirão de voar com a empresa, fazendo também com que haja um prejuízo em sua estrutura financeira. Nesta situação hipotética, as condições não são nada favoráveis para a empresa, principalmente no que diz respeito à diminuição de sua credibilidade perante seus clientes, provocada por esta inassiduidade – portanto, associa-se intrinsecamente a este fator, outro analisado: a reputação. Ao contrário dos fatores anteriores, aqui não seria a pontualidade e a reputação que impactariam na estrutura, e sim o contrário, pois o principal motivador atualmente para que a falta delas ocorra – conforme visto na análise do fator pontualidade – refere-se à alta utilização das aeronaves. O não aproveitamento eficaz das aeronaves – principalmente quando da ocorrência de qualquer anormalidade na operação, afetando assim todos os voos subsequentes – é que acaba originando esses prejuízos tanto de cunho financeiro quanto

reputativo para a empresa. Aliado a este não aproveitamento, outro aspecto da estrutura formulada de uma empresa aérea que afeta estes fatores, diz respeito à malha aérea adotada, onde se compreende que voos com inúmeras escalas provocam um efeito dominó na operação, quando da ocorrência de qualquer imprevisto ao longo da trajetória. Como conclusão aqui, uma alta utilização da aeronave, dentro de uma malha aérea vasta e cheia de escalas, funciona perfeitamente até o momento em que qualquer condição adversa ocorra, provocando assim uma reação em cadeia nos demais voos pretendidos, que vai impactar negativamente na estrutura financeira e imagem existente de uma empresa aérea.

Sobre o fator das rotas e horários, a questão da malha aérea já foi explicitada no parágrafo anterior, como algo que pode impactar de maneira negativa nas finanças de uma empresa aérea, quando da ocorrência de qualquer anormalidade dentro de uma operação normal – pela realização de voos com escalas ao longo de sua trajetória, ou ainda, com relação a voos para localidades desprovidas de recursos suficientes para sanar problemas corriqueiros de uma operação, como por exemplo, pequenas manutenções – provocando um efeito dominó sobre os demais voos a serem realizadas com a aeronave daquela rota. Outro ponto de destaque sobre este fator – amplamente utilizado no Brasil, conforme os dados verificados – concerne à flexibilização da malha aérea que as empresas nacionais estão empregando em suas rotas. Esta prática pode impactar na estrutura destas empresas, sobre dois de seus aspectos: financeiro e operacional. Sobre o primeiro, a análise que se faz aqui aponta que, com uma estrutura de rota mixada entre ponto-a-ponto e *hub-and-spoke*, a empresa pode definir estratégias próprias para cada destino que pretenda voar, calculando as melhores condições para ela, e se fosse o caso, estipulando ou não, escalas dentro da original. A tendência seria a de um melhor aproveitamento do *load factor* para aquele voo, aliado ao retorno de maiores *yields*. Sobre a questão do impacto operacional provocado por uma malha mista, o foco principal está no que se refere ao desgaste maior das aeronaves, provocado pelo aumento do tempo de voo, e de operações em aeroportos com condições de pistas não tão regulares como nos grandes centros. Frisa-se novamente aqui, a questão referente aos aeroportos com pouco ou nenhum recurso para o provimento de serviços periféricos ao voo em si, tais como serviço de refeições, limpeza, ou ainda, manutenção. Deste modo, compreende-se que a adoção de uma malha aérea mixada (flexível) deve ser avaliada tanto no que se refere ao aspecto econômico – por exemplo, se a localidade que vai ser atendida possui demanda para aquele voo – quanto operacional – se a localidade possui infraestrutura suficiente para a operação – para que no balanço da relação custo-benefício àquela operação não traga prejuízo.

Já sobre o fator referente à mão-de-obra destas empresas, o desempenho destas está diretamente relacionado a como os serviços serão prestados, ou seja, qual o nível de qualidade intrínseco ao serviço oferecido. Como precursor a este nível, o que se identificou através dos especialistas e dados consultados, como fator preponderante, concerne ao grau de motivação presente entre os participantes diretos e indiretos deste serviço. Conforme compreendido através dos dados coletados, um serviço motivado apresenta dois atores contribuintes para seu desenvolvimento: o primeiro, dizendo respeito ao próprio grau de comprometimento do prestador direto da ação; enquanto que o segundo, referindo-se à atuação por parte da empresa como um todo, para o fornecimento de condições que alterem positivamente os índices de motivação. Como exemplos de condições positivas identificadas no setor, são citados: ambiente aberto para a comunicação entre todos; segurança quanto ao cargo que ocupa; reconhecimento pelo desempenho superior; não-culpa quando da ocorrência de erros; remuneração justa ao trabalho executado. Ainda referente ao desenvolvimento de condições motivadoras por parte da empresa, tal condição impacta positivamente na execução do serviço que é prestado, fazendo com que haja condições para melhores aproveitamentos nas operações executadas, e, com essa eficiência demonstrada por parte dos funcionários, ocorra uma possível melhora na imagem da empresa, atraindo mais clientes, e conseqüentemente, mais recursos financeiros.

Sobre a questão referente aos canais de distribuição, o principal impacto que transcorre ao se optar por um dos dois meios amplos de oferecimento do serviço de transporte aéreo – físico e eletrônico – abrange a estrutura financeira da empresa. Conforme verificado no fator, a grande economia proporcionada pela implementação da venda dos serviços através do meio eletrônico – principalmente pela *internet* – tem feito com que estas empresas acabem modificando seus meios tradicionais de vendas de passagens aérea – agentes de viagens, guichês, entre outros – e passem cada vez mais a aprimorar os segmentos de TI de suas estruturas, a fim de descobrirem gradualmente, meios mais baratos e universais para a venda de seus serviços.

Por fim, a questão da frota a ser adotada compreende dois aspectos da estrutura de uma empresa aérea: o financeiro e o operacional. Sobre a estrutura financeira, a escolha por aeronaves mais modernas dentro da frota fomenta um retorno positivo na economia que se faz dentro dos dois principais influenciadores da estrutura de custos destas empresas – conforme já visto anteriormente: combustível e manutenção. Na opinião dos entrevistados esta economia é substancial, de modo que faz parte, de maneira ininterrupta, de todas as estratégias formuladas nas empresas aéreas, além de ser o alvo principal das grandes fabricantes de

aeronaves atualmente (desenvolver aeronaves mais econômicas e com baixo custo de manutenção). Do lado operacional, a adoção de aeronaves mais modernas proporciona condições para a operação em localidades com condições mais restritas (como por exemplo, pistas mais curtas), provocadas pelo aperfeiçoamento constante da aerodinâmica destes equipamentos, o que também acaba desenvolvendo um melhor *load factor* e *CASK* na operação, se comparada a uma aeronave mais antiga.

Exemplificando as afirmações apresentadas acima através de uma situação de escolha estratégica de uma empresa aérea regular de transporte de passageiros hipotética “X”, algumas considerações podem fazer diferença sobre o aspecto competitivo. Dentre estas ações, a empresa terá destaque se: durante sua estruturação adotar a prática de gestão de receita para disponibilizar a menor tarifa, proporcionando o maior ganho; investir em pesquisa sobre qual o melhor *trade-off* entre qualidade e custo que a empresa pode adotar (em contradição aos modelos originais – tradicionais e LC/LF); desenvolver uma cultura de segurança ao longo de toda empresa; aprimorar a confiabilidade nos serviços prestados através de voos pontuais; do mesmo modo, desenvolver a credibilidade e a percepção sobre sua marca; adotar uma malha aérea flexível e com horários alternativos, ligando aquelas localidades que proporcionam o maior rendimento; investir no material-humano da empresas para capacitá-los e motivá-los cada vez mais; adotar os principais canais de distribuição presentes para vender seus serviços; e por fim, adotar aeronaves modernas e adaptadas para as necessidades que o mercado exige.

É a partir destes pontos, portanto, que se entende que uma empresa aérea pode se diferenciar competitivamente em seu setor. Compreende-se também, que estes fatores quando adotados, tendem a fazer a diferença por aquelas empresas que estão iniciando suas atividades, e que precisam diferenciar seus serviços, a fim de que consigam captar cada vez mais passageiros, e conseqüentemente desenvolver-se no setor.

A próxima seção do estudo compreende a análise dos focos de inovação identificados dentro do referencial teórico. Esta análise transcorre de maneira similar à dos fatores supracitados, onde se pretende apresentar, através das opiniões dos entrevistados, e das informações disponíveis nos mais diversos meios de comunicação, conceitos e exemplos presentes no atual contexto de negócios do transporte aéreo regular.

6.3. FOCOS DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS AÉREAS

Esta seção pretende responder ao terceiro objetivo específico desenvolvido para este estudo: caracterizar os focos de inovação das empresas aéreas. Para isso selecionaram-se os focos mais presentes nestas empresas, dentro do referencial teórico, onde através dos quais elas estão desenvolvendo novas práticas e ações, dentro do atual contexto aéreo nacional de competição.

De modo mais amplo, dentre os conceitos identificados através dos especialistas consultados, no qual se estrutura a pergunta base desta seção – *o que é ser inovador para uma empresa aérea hoje em dia?* – algumas opiniões se destacam. De acordo com o Entrevistado C: “ser inovador é passar o dia inteiro quebrando paradigmas...”. Para o Entrevistado E, esse conceito já abrange mais pontos, onde ele afirma que:

Ser inovador é... ficar atento às alterações de necessidade do mercado, para poder atender melhor... O consumidor está cada vez mais alterando seus hábitos e necessidades. As empresas precisam estar mais atentas a isso, alterando... seja o serviço... seja a forma de relacionamento... seja a tecnologia que está sendo disposta para facilitar a vida do usuário... seja a tecnologia disposta para um voo mais seguro e confortável. Então a inovação está muito ligada a esse sentido. (Entrevistado E).

Na mesma linha, tendo como foco o cliente, o Entrevistado H afirma que: “ser inovador significa entender as necessidades dos clientes é fazer algo diferente de tudo o que já se fez.”.

Deste modo, através das afirmações apresentadas anteriormente, a compreensão desenvolvida sobre a questão da inovação aqui abrange as seguintes características específicas para o estudo: ser inovador dentro de uma empresa aérea regular de transporte de passageiros significa estar constantemente aprimorando seus processos de operação, ou ainda, desenvolvendo novos, de maneira que se consiga na prática, obter resultados cada vez melhores nos seus dois principais focos de monitoramento – custos inerentes à operação aérea e qualidade nos serviços que são oferecidos.

Conforme apresentado, selecionaram-se alguns focos destas empresas, que foram associados como aqueles onde uma empresa aérea inova. Tais pontos foram fundamentados em informações presentes nas referências coletadas, frente ao atual momento aeronáutico-civil brasileiro. Assim, os focos de inovação selecionados foram os seguintes: distribuição, frota, rotas, tarifas, recursos humanos e serviços prestados (qualidade, segurança e pontualidade).

Torna-se importante comentar que estes focos são característicos do produto que é oferecido por uma empresa aérea ao seu passageiro: a prestação de um serviço. Isso significa

dizer que a identificação de possíveis aspectos de inovação, refere-se a uma visão de como cada foco pode ser inovador frente ao propósito da prestação de um serviço ao cliente. Assim, inovações físicas em uma aeronave, ou mesmo novas práticas no atendimento, são aspectos considerados inovadores no serviço que é prestado ao passageiro. Tal condição é confirmada por Sundbo e Gallouj (1998), através da tipologia desenvolvida por eles, sobre a inovação em serviços, onde esta pode ser caracterizada através de quatro tipos – de produto, de processo, organizacional e de mercado – ou seja, entende-se que os focos de inovação identificados compreendem algum destes quatro aspectos.

Assim, esta análise busca apresentar as visões trazidas pelos especialistas entrevistados, no que diz respeito à questão da inovação, diante de cada um destes focos. Em conjunto, são coletadas informações dentro das mais diversas fontes de informações (físicas e eletrônicas), complementando os aspectos abordados. Esta seção da análise inicia-se através da questão da distribuição, verificando como ela pode ser inovadora em uma empresa aérea atualmente.

6.3.1. Distribuição

Conforme a seção anterior, a principal questão inerente ao sistema de distribuição de uma empresa aérea restringe-se à escolha entre um dos dois ambientes diferentes de vendas de passagens: físico ou eletrônico. O ambiente físico exemplifica-se através da venda de passagens por meio das agências de viagens, guichês das empresas, ou ainda, lojas próprias. O eletrônico através dos portais das agências de viagens, ou mesmo os próprios portais das empresas. A tendência mundial tem sido a de estimular e desenvolver, cada vez mais, os meios eletrônicos de oferecimento dos serviços, a fim de que se reduzam, ao mínimo possível, os custos inerentes a esta operação, conjuntamente a uma facilitação do processo de compra para o cliente.

Sobre o meio eletrônico, um dos pontos diagnosticados como negativo diz respeito à impessoalidade que este meio proporciona. Especificamente nas empresas aéreas, cada vez mais se verifica que a venda de passagens via meio eletrônico tem representado uma fatia considerável da rentabilidade destas empresas, deixando o processo mais automatizado e impessoal. Tal condição se confirma através da opinião do Entrevistado E, quando ele afirma que: “cada vez mais o processo de relação com o cliente está ficando eletrônico... novas tecnologias na área de informática estão se tornando cada vez mais importantes...”.

Contudo, apesar desta impessoalidade entre empresa e cliente, quando da aquisição do bilhete aéreo, o principal ponto positivo relacionado a esta prática, diz respeito ao baixo custo inerente à venda de passagens aéreas. Esta condição está confirmada através da opinião do Entrevistado D, quando ele afirma que a condição para se desenvolver sobre este aspecto passa por: “... usar intensivamente a tecnologia, para que se consiga diminuir os custos, e se possam ter tarifas atrativas para o maior público possível.”.

Esta condição de redução nos custos de uma empresa aérea – proporcionada pela adoção de um novo meio de distribuição, com custos inerentes menores – acaba originando novos meios e ferramentas úteis para as empresas, não restringindo assim, a distribuição eletrônica exclusivamente através da *internet*. Na busca por novas maneiras de distribuição, outras tecnologias – como os celulares, ou ainda, os pontos de autoatendimento – estão sendo explorados como meios potenciais para determinados nichos. Na sequência são trazidos exemplos brasileiros destas práticas, divididos por empresas aéreas, inseridos no Quadro 7:

Empresa Aérea	Exemplos de Inovações na questão dos Meios de Distribuição
GOL Linhas Aéreas	<p>A empresa, em parceria com a TIM²³, passou a oferecer a compra de passagens aéreas via celular. O cliente acessa pelo celular o portal, escolhe para qual deseja viajar, e compra suas passagens com as mesmas tarifas e condições de pagamento disponíveis no portal da GOL. Também é possível realizar o <i>check-in</i> antecipado via celular ou pela internet, economizando tempo nos aeroportos (CLIENTES..., 2007).</p> <p>Outro serviço diz respeito à instalação de totens de autoatendimento em procedimentos de <i>check-in</i> e venda de passagens, utilizando o cartão de crédito para a compra (GOL..., 2009).</p>
TAM Linhas Aéreas	<p>A empresa desenvolveu uma versão experimental de sua plataforma móvel para o <i>iPhone</i>²⁴, com uma interface que encaminha o usuário para os serviços de <i>check-in</i> online, consultas de horários de vôos, programa TAM Fidelidade, telefones úteis e outras facilidades oferecidas pela companhia (MVL COMUNICAÇÃO, 2009).</p> <p>Outra ação desenvolvida pela empresa – no início de 2007 – foi o lançamento de cinco novos perfis de tarifas para facilitar a identificação do bilhete pelo consumidor no ato da compra. Cada um deles – denominados <i>Promo, Light, Flex, Max e Top</i> – representa claramente as características do bilhete para que o passageiro faça a sua escolha de acordo com as suas necessidades de viagem. Este modelo tem como característica principal simplificar a visualização das tarifas, tornando-as mais compreensíveis e acessíveis a todos os perfis de consumidores (TAM, 2006).</p>

Quadro 7 – Exemplos de inovações em distribuição

Por fim, através dos exemplos acima trazidos, entende-se que as possibilidades de desenvolvimento de serviços de distribuição através da internet e de outros meios – celular,

²³ A operadora móvel TIM começou a operar no Brasil em 1998, expandindo sua Rede TIM TDMA para outros 10 estados das regiões Sul, Sudeste e Nordeste. Em 2001, adquiriu novas licenças para todos os Estados onde ainda não operava ainda. Em outubro de 2002, a empresa lançou o serviço GSM no Distrito Federal e em todo o Centro-Oeste, assim como nos Estados de SP e RS. Desde 1º de fevereiro de 2006, todas as operações da TIM no Brasil estão reunidas na holding TIM Participações, empresa de capital aberto com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo e ADRs na Bolsa de Valores de Nova York (TIM, 2008).

²⁴ Celular que pode fazer ligações, tocar músicas, navegar na Internet, editar fotos, exibir filmes e mensagens de texto, e várias outras funções (SILVERMAN, 2007).

totem, etc. – são amplas, e limitadas apenas pela criatividade dos estrategistas presentes nas empresas. Entende-se através disso que tais práticas possam ser adotadas como uma maneira de fugir da atual concorrência que cerca e impede o desenvolvimento de novas soluções para os consumidores. Na sequência debate-se sobre como a frota pode ser diferenciadora para uma empresa aérea.

6.3.2. Frota

O principal elemento que compõe a estrutura do transporte aéreo é o avião. Não é à toa que quando se resolve falar sobre inovações em uma empresa aérea, o primeiro ponto a ser debatido abrange o questionamento de como a frota da empresa pode ser superior a das concorrentes. Os avanços desenvolvidos se propõem ao desenvolvimento de questões referentes ao menor custo operacional para determinado segmento de atuação – passageiros, carga, serviços especializados –, ou ainda, um maior conforto e segurança aos seus usuários. Deste modo, o entendimento principal que se faz sobre esse foco é que as inovações, decorrentes em cima dele, são desenvolvidas em prol de melhoramentos e desenvolvimentos principalmente em cima da estrutura de custos destas empresas, em conjunto a uma melhor percepção sobre a marca.

Especificamente sobre a questão da segurança, um exemplo explícito presente atualmente diz respeito à Azul, através da aquisição de dois dispositivos *HUD*²⁵ na cabine de comando, para cada uma das 78 aeronaves Embraer 195 encomendadas junto à empresa (VIAGEM DE NEGÓCIOS, 2008). O propósito principal verificado sobre esta aquisição, diz respeito à busca por um aumento na segurança operacional de suas operações. Conforme leituras especializadas sobre o funcionamento do equipamento, este proporciona um maior grau de atenção durante as condições mais críticas de um voo – pousos ou decolagens.

Sobre a questão do conforto ao passageiro, o Entrevistado G confirma a tendência em inovar neste aspecto:

... a empresa tem como se diferenciar em questões como: *pitch* das poltronas... revestimento... qual vai ser o serviço de entretenimento de bordo... como vai ser a decoração interna... (Entrevistado G).

²⁵ (Head Up Display): desenvolvido para a aviação militar, o sistema permite a projeção dos dados mais importantes do voo num cristal que fica à altura dos olhos dos pilotos, permitindo que eles tenham todas as informações necessárias para voar sem precisar desviar os olhos da pista de pouso e do tráfego de outras aeronaves (NA RETA FINAL..., 2008).

Um exemplo encontrado sobre a questão da inovação em aeronaves está atribuído à Azul Linhas Aéreas, quando da aquisição da aeronave Embraer 195, a qual foi associada como modelo padrão de equipamento a ser adotado pela empresa. Para fornecer um serviço com conforto diferenciado, a aeronave está configurada em uma classe única, acomodando 118 passageiros, com bancos de couro ecológico em fileiras com quatro assentos dispostos dois a dois. O sistema de entretenimento a bordo compreende canais de vídeo ao vivo – *Live TV* – e telas individuais (ARAÚJO, 2008). A partir da tendência identificada nesta empresa, e presente em todas as outras demais, em menor e maior grau, compreende-se que cada vez mais as aeronaves estão sendo desenvolvidas em prol de uma maior qualidade e conforto sobre os serviços que são oferecidos.

Contudo, além dos motivos supracitados para o desenvolvimento de novas tecnologias em aeronaves – conforto e custo – esta tecnologia não está mais se restringido apenas a estes pontos. Um outro está tomando a atenção de todas as empresas, instituições e associações ligadas ao setor aeronáutico: o meio ambiente. Influenciadas por ele, as fabricantes de aeronaves estão buscando desenvolver novas tecnologias que venham a ser identificadas como corretas em suas ações, reduzindo o máximo possível do impacto decorrente tanto na fabricação da aeronave e todos seus compostos, quanto no reaproveitamento dos aviões em desuso. Esta argumentação está presente na opinião do Entrevistado A:

O avião é um poluidor, onde todos os produtos com que ele trabalha são extremamente poluentes – metais, produtos químicos, compostos... Existe uma série de programas desenvolvidos pela IATA, ICAO, FAA, e outros, que estão focados em todos os processos de fabricação do avião... Ao desenhá-los, já se tem que apresentar o processo de reaproveitamento das sucatas durante a produção, somando também seus resíduos. (Entrevistado A).

As empresas fabricantes de motores de aeronaves também têm contribuído bastante sobre este aspecto, desenvolvendo motores que não impactem tão negativamente no meio ambiente. Esta condição se confirma pela afirmação de que tais empresas estão cada vez mais buscando “diminuir ao mínimo possível a emissão de gases que podem prejudicar a Camada de Ozônio – a chamada Emissão Zero”. (Entrevistado A).

Outro ponto diz respeito à questão do combustível, e uma provável escassez em um futuro próximo – assunto já debatido anteriormente. As alternativas estão sendo focadas no desenvolvimento de combustíveis alternativos, como os de origem vegetal, que conforme já visto anteriormente, não são tão prejudiciais ao ecossistema, além do que, acabam sendo politicamente corretos, pois um dos seus ciclos compreende a plantação de mais fontes orgânicas. Contudo, dois pontos surgem como preocupantes e contraditórios aos impactos

positivos proporcionados pelos biocombustíveis: a competição na produção de fontes de biocombustível e o plantio de alimentos, provocada por um conseqüente aumento das áreas de cultivo, segundo a opinião do Entrevistado A.

Deste modo, compreende-se que o desenvolvimento de aviões cada vez mais modernos – fundamentando-se sobre aspectos relacionados à segurança da operação, conforto para os passageiros, e consciência ambiental – tem se tornado uma obrigatoriedade no contexto atual. Inovar sobre estes aspectos representa estar à frente de seus concorrentes, e atento tanto ao tipo de serviço que o passageiro deseja receber, quanto à responsabilidade social que ele espera que a empresa tenha, impactando diretamente na estrutura de custos da empresa, em conjunto ao próprio desenvolvimento de sua marca. Na sequência, é abordada a questão das rotas e quais são os aspectos, inerentes a ela, que estão sendo vistos como inovadores.

6.3.3. Rotas

Na opinião do Entrevistado E, a inovação em rotas passa pelo desenvolvimento e compreensão sobre os fluxos de voos presentes entre grandes e pequenos centros econômicos, representando-se essencial para estas empresas, identificar quais são as principais características presentes entre as rotas que ligam os grandes (atuando como *hub's*) e os menores (como *spokes*). Verificar tais características significa atentar aos aspectos nas localidades a serem operadas referentes às “... condições de manutenção... problemas de questão climática... adequação de aviões de determinados portes em locais menores...” (Entrevistado E).

Dentro da linha de ação inovadora estipulada no parágrafo anterior, o que tem se verificado dentro do contexto atual diz respeito à como a entrada da Azul no setor tem influenciado na estrutura de rotas. Tal condição acabou gerando algumas alterações nas estruturas das rotas de TAM e GOL, através do oferecimento de linhas e horários até então não existentes em suas malhas aéreas.

Um exemplo disso confirma-se através da Rota Salvador – Campinas – Porto Alegre, onde a TAM começou a operar, a partir de fevereiro deste ano, dois voos diários de Campinas para Salvador e outros três de Campinas para Porto Alegre, sendo estas duas rotas idênticas às ofertas inaugurais da Azul (CIVA, 2009). Um pouco diferente está a estratégia da Gol, através do anúncio de reduções de preços para vários trechos, mas com grande destaque para as mesmas rotas operadas pela Azul (OLIVEIRA, 2009).

Conforme verificado na seção que trata sobre a relação entre competitividade e rotas, estas características de operação remetem a uma estrutura de rotas – malha aérea – flexibilizadas, onde existem as empresas operando entre um misto de sistema *hub-and-spoke* e ponto-a-ponto. Tal condição é possível e necessária na opinião do Entrevistado G, onde: “... tu podes ter uma rota com uma estrutura de malha de um jeito, ou uma estrutura de outro... ou ainda uma estrutura mista... tendo como se movimentar dentro deste aspecto, a fim de se poder diferenciar nisso...”.

Na verdade é esta a condição mais verificada atualmente: a adoção de uma malha aérea flexibilizada entre os dois modelos. Esta condição se confirma principalmente através da malha adotada pela recém-entrante Azul Linhas Aéreas, e a sua não-adoção específica de uma ou outra, onde se pretende ter uma alteração do sistema ponto-a-ponto original, com a adição de escalas. Exemplos diagnosticados de uma malha mista se confirmam pela adoção de rotas ponto-a-ponto, em conjunto ao estabelecimento de um novo *hub*, fora das principais cidades brasileiras, estabelecido em Campinas – aeroporto de Viracopos – o qual era considerado um aeroporto secundário dentro malha aérea nacional. Esta condição se confirma através de Andrade (2009) onde, distante uma hora da cidade de São Paulo, o aeroporto pretende se caracterizar como o principal distribuidor dos voos da empresa para todo o Brasil. Um exemplo diz respeito ao voo entre Porto Alegre – Manaus, através da realização de escala em Campinas.

Outros dois pontos importantes que podem ser considerados durante a definição da malha aérea dizem respeito ao transporte multimodal²⁶ que pode ser disponibilizado, e os impactos decorrentes ao meio ambiente, quando da operação nesta rota. Entende-se sobre o primeiro que se trata de uma operação onde mais de um meio (modal) de transporte é empregado durante o oferecimento de um serviço. Especificamente nas empresas aéreas de transporte de passageiros, um exemplo concerne ao serviço disponibilizado por algumas empresas aéreas – Gol, TAM e Azul – através do oferecimento de um ônibus ligando um aeroporto, de chegada ou partida, a uma cidade importante próxima, possivelmente, sem custo algum aos passageiros.

Com relação ao impacto que tais inovações – desenvolvimento de uma malha mais rentável, e adoção de transporte multimodal – provocam na estrutura destas empresas, a compreensão principal que se faz é a seguinte: o principal ponto no qual impactará a adoção

²⁶ Termo utilizado nos estudos sobre logística de transporte de carga. Os modais básicos de transporte são: rodovias, ferrovias, aerovias, hidrovias e dutos. A escolha de cada modal reflete na condição e necessidade específica sobre o material (ou pessoas) a serem distribuídos, o ritmo de distribuição e o custo logístico (RIBEIRO e FERREIRA, 2002).

destas novas práticas diz respeito à estrutura financeira, só que de maneiras distintas para cada. Sobre o desenvolvimento de uma malha mais rentável, a busca é por um retorno financeiro maior quando da escolha daquele trajeto, originado por meio de um maior número de passageiros, e consequente aumento do *load factor*. Já sobre a adoção de um transporte multimodal, diretamente haverá custos para a implementação deste serviço, de modo que como principal retorno para empresa abrangerá não um retorno financeiro, mas sim, uma visão melhorada por parte dos passageiros do serviço que é prestado pela empresa.

Outro exemplo de proposta inovadora presente no cenário mundial caracteriza bem como a questão do meio ambiente pode associar-se ao estabelecimento de determinada malha área: Foi identificado através de Ennis e Harrison (2009), que na Europa foi aprovado um plano de readequação das rotas aéreas comerciais, objetivando uma redução dos gastos com combustíveis, e das emissões de dióxido de carbono. Conforme já debatido, as aeronaves contribuem com cerca de três por cento da emissão de CO₂, despendendo milhões de toneladas de combustível. A meta estipulada pela UE é a de reduzir para um quinto dos níveis medidos em 1990, até o ano de 2020, buscando uma liderança mundial no combate às mudanças climáticas. Ainda conforme o autor, os 27 espaços aéreos existentes passariam a ser apenas nove até junho de 2012, o que tende a proporcionar uma diminuição dos custos com combustível e das emissões, conjuntamente a uma manutenção da segurança em um espaço aéreo cada vez mais sobrecarregado.

Por fim, o entendimento que se faz nessa seção compreende que o desenvolvimento de inovações em termos de rotas atualmente tem sido feito a partir de teorias e mecanismos já existentes, ajustando-os conforme o fluxo de passageiros presentes em determinado trecho – como exemplo, a flexibilização das estruturas de malhas reconhecidas, a partir da qual se origina uma terceira estrutura, identificada como mista. A compreensão de que o transporte dos passageiros não abrange apenas o embarque e a saída do avião após um voo também tem sido uma das ferramentas utilizadas para que determinada rota consiga se destacar – teoria dos modais de transportes, que pode ser aplicada nas empresas aéreas, transportadoras de passageiro. E ainda, a adoção de rotas que venham a reduzir o consumo de combustível, e consequente emissão de CO₂, representa-se como uma postura social cada dia mais valorizada e desejada no mercado, fazendo com que as empresas aéreas cada vez mais formalizem esta cultura dentro de todas suas operações. A próxima seção busca identificar quais são os aspectos identificados como inovadores, quando da elaboração das tarifas de uma empresa aérea.

6.3.4. Tarifas

Conforme identificado dentro da análise do fator de competitividade correlacionado a este foco, a diferenciação de uma empresa aérea a partir deste ponto fundamentalmente ocorre pela estipulação de valores dos serviços prestados mais atrativos quando de uma análise aos valores oferecidos pelas concorrentes. O argumento apresentado pelo Entrevistado D confirma isto: “... criar tarifas competitivas de forma que se continue estimulando o aumento da demanda.”.

Associado a este valor, compreende-se que o próprio sistema de distribuição acaba tendo uma relação bem estreita com o que é cobrado por uma empresa aérea – especificamente neste estudo – para a realização do serviço de transporte de passageiros. Tal condição se confirma através da opinião do Entrevistado E, onde diz que: “... a tarifa não fica restrita apenas à idéia do preço, mas da política adotada pela empresa para expressar esse valor... Conjuntamente ao preço, inova-se na questão do meio e da modalidade de distribuição...”.

A partir das afirmações anteriores, exemplificam-se ações adotadas por TAM, GOL e Azul, no que refere às promoções realizadas em suas tarifas aliadas ao modo de distribuição, empregado para este oferecimento. Ressalta-se aqui que a seção anterior que aborda especificamente os aspectos referentes às inovações na distribuição de passagens, o faz de maneira restrita a este foco. Aqui nesta seção, o que realmente importa é a análise realizada sobre os exemplos de ações diferenciadoras adotadas, em prol de uma tarifa mais competitiva. Contudo, conforme visto nos dados coletados, estes dois focos – tarifa e distribuição – estão estritamente associados. Esta condição se confirma a partir do argumento coletado abaixo: “... meios de distribuição mais baratos influenciam diretamente em passagens mais competitivas...” (Entrevistado F). Assim os exemplos identificados dentro dos dados secundários coletados encontram-se dentro do Quadro 8, separados por empresa aérea.

Deste modo, compreende-se que atualmente, a diferenciação das tarifas de uma empresa aérea esta interligada entre dois focos distintos, identificados dentro deste estudo: preço e distribuição. Estipular o preço de uma passagem aérea, além de ser uma definição matemática, executada atualmente através do método de Gestão de Receita (Apêndice E) – conforme as opiniões dos Entrevistados F e G – também compreende a definição de qual política tarifária será empregada, e qual meio de distribuição será adotado.

Empresa	Exemplo de Inovação em Tarifas
TAM Linhas Aéreas	O primeiro exemplo parte da TAM, o qual se refere a uma ação conjunta entre distribuição e preço, onde a empresa implementou cinco novos perfis de tarifas, cada um caracterizado de acordo com a necessidade e recurso do passageiro. Tal ação permite que o passageiro tenha à disposição tarifas promocionais, além de outros perfis com benefícios agregados voltados àqueles que necessitem de maior flexibilidade em suas viagens (TAM, 2006).
GOL Linhas Aéreas	Recentemente, a Gol também passou a adotar uma concepção similar de tarifas ao da TAM, disponibilizando quatro tipos de tarifas (GOL, 2009), onde cada um destes tipos abrange aspectos inerentes ao serviço que é oferecido, tendo como pontos de diferenciação principais o tempo de troca das passagens adquiridas, e a questão do retorno de mais ou menos pontos para o programa de fidelização da empresa. Outra ferramenta utilizada pela Gol, que tem influenciado o valor de uma parte de suas passagens vendidas, diz respeito à realização de leilões na <i>internet</i> sobre as mesmas (COMPRE..., 2009). Conforme verificado a empresa tem oferecido, em parceria com uma empresa de leilões virtuais, passagens aéreas através deste meio. O usuário deve cadastrar-se, tendo um limite de compras máximo de 10 passagens, onde o maior lance ganhará. Mesmo sendo o maior lance, os valores compreendidos identificados acabam sendo mais baixos que os disponíveis nos outros meios de vendas.
Azul Linhas Aéreas	A empresa tem suas estratégias em preços focadas na criação de promoções que reduzam os valores das passagens aos seus clientes, como uma forma de competir com as demais empresas do setor. Como exemplo desta ação está a Promoção <i>Azul25</i> , onde o passageiro deve informar o código AZUL25 em qualquer um dos meios de venda disponíveis – telefone, <i>website</i> ou agentes de viagens – obtendo assim um desconto de 25% no preço da passagem (PROMOÇÃO..., 2009b). Outro exemplo seria uma promoção que oferece tarifas 36% mais baixas que o valor cobrado pelas empresas de ônibus para os mesmos trajetos (PROMOÇÃO..., 2009a). A empresa também pretende anunciar um plano de crédito para facilitar a compra de passagens aéreas. Buscando alcançar os passageiros de baixa renda, a proposta de venda por crédito deve servir para alavancar as vendas e o índice de ocupação das aeronaves. Esta ação se confirma através de Esteves (2009), após comentários do fundador da empresa, David Neeleman: “...temos grande interesse em todas as classes, mas focamos mais a C e identificamos que muitos ainda não têm cartão de crédito, por isso a idéia do crediário”. O mesmo autor apresenta outra inovação da empresa sobre este foco, que seria o lançamento de um programa de fidelização diferente do original troca de milhas voadas por passagens, através da conversão de 5% do valor das passagens em créditos que poderão ser utilizados da forma que o cliente desejar.

Quadro 8 – Exemplos de inovações em tarifas nas empresas aéreas brasileiras

Da mesma maneira, novas formas de pagamento – como, por exemplo, o crediário, o qual foi identificado aqui – tendem a facilitar a aquisição de passagens, por parte dos clientes com poucos recursos financeiros, tendendo também a estimular cada vez mais a compra de passagens e, por consequência, o aumento na demanda destes consumidores. Como consequência ainda, um aumento na demanda tende a proporcionar ainda mais a oferta de assentos – através da aquisição de mais aeronaves – onde, para se buscar a maior ocupação possível de suas frotas que aumentaram, as empresas acabam proporcionando tarifas com valores menores que os normais, para aqueles assentos não preenchidos. A partir disso, surgem então as chamadas tarifas promocionais.

Enfim, em um fluxo econômico normal, a diferenciação em tarifas competitivas está em oferecê-las a partir do menor valor possível que vá proporcionar o rendimento esperado para aquele voo (valor menor possível para que cada vez mais clientes passam a voar com a

respectiva empresa). O próximo foco a ser abordado refere-se aos recursos humanos de uma empresa aérea, e como ações inovadoras partindo dele podem contribuir.

6.3.5. Recursos Humanos

A idéia central a ser debatida nesta seção do estudo compreende o seguinte: um processo de inovar bem sucedido passa pela interferência das pessoas que compõem todo o contexto de atuação delineado por uma empresa. A implementação de inovações praticamente tem exigido que todos os seus envolvidos possuam a mesma visão de comprometimento e capacitação. Mais especificamente nas empresas aéreas, este envolvimento deve ser expresso através de um sentimento de: “paixão pelas pessoas e pela aviação.” (Entrevistado H), a fim de que esta empresa seja identificada como tal. Através disso, compreende-se que pessoas motivadas e qualificadas são os principais pré-requisitos de sucesso para qualquer projeto de inovação, o que acaba originando uma necessidade de investimento nesta preparação cada vez maior, e diretamente proporcional ao grau de comprometimento estabelecido sobre este. A opinião abaixo confirma esta necessidade:

... uma equipe jovem de espírito e estimulada é o que transforma... é o que cria o agente transformador de uma empresa aérea... sempre buscando inovações e diferenciando a companhia. (Entrevistado D).

A visão de reconhecimento dos funcionários como um elo fundamental na condição de uma empresa inovar apresenta-se contrária aos conceitos anteriormente existentes, que os tratavam apenas como uma ferramenta na produção de um resultado. O momento atual – para as empresas que se conceituam inovadoras – exige que os funcionários façam parte de seu contexto completo, de modo que seus gestores “... não enxerguem os funcionários como um fator de produção tal qual uma máquina... um espaço onde se possa reduzir o custo...” (Entrevistado G).

Para que a interação entre funcionário e empresa proporcione o máximo possível de resultado nas mudanças pretendidas, as empresas devem estar receptivas a todas as idéias desenvolvidas. Contudo, Skarzynski e Gibson (2008) afirmam que em muitas empresas, novas idéias são produzidas em pequena escala motivadas pela repressão imposta pelo clima organizacional. A compreensão que se faz aqui indica que as corporações que realmente almejam inovar precisam, primeiramente, criar uma cultura onde qualquer pessoa possa manifestar suas idéias. Este desenvolvimento de um “ambiente inovador” dentro das

estruturas das empresas, como passo primordial para o processo de inovação, caracteriza-se através da opinião do Entrevistado B:

Ambiente inovador é aquele que dá valor a pessoa... ao ser humano... onde todo mundo se ajuda, representando realmente uma equipe... na busca de uma otimização de um resultado. O principal diferencial dos recursos humanos está no sentido de trabalho em equipe... (Entrevistado B).

Prévio ao desenvolvimento deste ambiente, uma empresa deve possuir uma cultura própria, focada constantemente em diferenciar-se dentro de seu setor de atuação. Em outras palavras, a cultura aqui é tratada como sendo a maneira como as coisas são feitas dentro da estrutura de uma empresa, pelas pessoas que a compõe. Identifica-se aqui que a cultura representa-se importante principalmente por trazer as experiências destas pessoas que desempenham suas funções há algum tempo, reconhecendo a cada dia que passa, tais conhecimentos como beneméritos ou não para a empresa.

Especificamente dentro do setor analisado neste estudo, a questão da cultura também se destaca dentro das empresas aéreas. Dentre os paradoxos identificados através dos dados coletados sobre o assunto, o Entrevistado C destaca que: como ponto positivo, uma cultura mais estabilizada e mais experiente proporciona um maior grau de conhecimento adquirido pela empresa; como negativo, uma cultura estabelecida por um longo tempo tende a gerar um sentimento de estagnação e desmotivação em alguns dos funcionários presentes na estrutura da empresa.

Contudo, apesar de haverem pontos negativos, pessoas que apliquem suas experiências adquiridas durante um longo período de serviços prestados dentro de suas carreiras, acabam originando uma cultura caracterizada como forte, pois esta possui o aspecto mais valioso de se ter quando enfrentando períodos de crise: o conhecimento. Ainda, sobre como uma cultura já existente – através de pessoas possuidoras dos conhecimentos adquiridos – pode influenciar em uma empresa que está iniciando suas atividades, a opinião de um dos entrevistados abaixo se destaca:

... a principal vantagem de uma empresa antiga é a cultura... e o principal diferencial para uma empresa nova é estruturar-se com pessoas que já tragam uma cultura forte... (Entrevistado C).

Assim, como principal conclusão para esta seção do estudo compreende-se que, como diferencial para todas as empresas – e especificamente nas aéreas – o desenvolvimento de uma cultura da inovação origina a mentalidade de negócios para a inovação dentro de uma empresa, tornando esta cultura o elemento central em toda a organização que traça seu

caminho baseado no ato de inovar. O desenvolvimento de tal cultura somente se dará se os funcionários passarem a ter liberdade na expressão e execução de suas idéias, dentro de um ambiente caracterizado como propício para o surgimento de mudanças. O próximo foco de inovação a ser caracterizado refere-se aos serviços que são prestados por uma empresa aérea.

6.3.6. Serviços Prestados

Sobre este foco, o entendimento que se faz é o seguinte: as empresas aéreas que pretendem obter maiores chances de sucesso, em um determinado segmento, possuem como melhor estimulador para isso, o oferecimento de serviços diferenciados ao das concorrentes. Esta condição se confirma através da afirmação trazida pela opinião abaixo, a qual reflete a questão da personalização para cada segmento do serviço que é prestado:

... a empresa tem que ter uma solução que atenda o mercado de forma mais massiva, mas também tem que ter condições de trabalhar com determinados segmentos mais específicos, porque é o que se precisa para se diferenciar... (Entrevistado E).

A partir disso, a busca por uma melhor qualidade nos serviços que são prestados pelas empresas aéreas acaba proporcionando um impacto positivo na percepção dos clientes que os adquirem. Normalmente, a diferenciação em qualidade está associada a ações desenvolvidas e implementadas na operação de um modo geral de uma empresa aérea. O Quadro 9 apresenta alguns exemplos de diferenciações presentes nas empresas aéreas brasileiras de maiores destaque atualmente, como meio de oferecimento de um serviço superior:

Empresa Aérea	Inovações Adotadas
Azul Linhas Aéreas	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminação do assento do meio (filas duplas); • Maior espaço entre as poltronas; • TV à bordo; • Poltronas com couro ecológico.
GOL Linhas Aéreas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Check-in</i> pelo celular; • Aluguel de veículos e reservas de hotéis via <i>website</i> da empresa; • Totens de autoatendimento; • Leilões de passagens.
TAM Linhas Aéreas	<ul style="list-style-type: none"> • Aluguel de telefone grátis; • Serviços via <i>iPhone</i> • Traslados cortesia entre alguns pontos; • Inovações nos perfis de tarifas;

Quadro 9 – Inovações adotadas para a diferenciação dos serviços de empresas aéreas.

Conforme apresentado acima, o objetivo foi identificar apenas inovações oriundas e próprias de cada empresa, consultando os dados analisados para este estudo, retirados de

revistas ligadas ao setor, e ainda, dos respectivos sítios das empresas aéreas. Foram verificadas aquelas ações ofertadas como sendo diferenciais e unicamente presentes em cada uma delas, tendo-se fundamentado como critério de escolha, que tal ação teria que proporcionar uma diferenciação ao serviço que é oferecido ao cliente. Conforme verificado, surgiram aspectos referentes à frota, tarifas e distribuição, onde a partir dos quais se conclui que as ações de diferenciação dos serviços prestados ao cliente englobam todos os aspectos da operação de uma empresa, não somente aqueles ligados exclusivamente ao serviço de bordo da aeronave.

Outro ponto identificado dentro dos dados primários coletados, no que se refere à diferenciação nos serviços prestados, diz respeito à questão do serviço de pós-venda atual existente entre empresa aérea e seus passageiros. A opinião expressa pelo Entrevistado G confirma que a atual atenção destinada por estas empresas sobre este aspecto não se confirma como a mais salutar, de modo que pudesse proporcionar um retorno melhor. Como entendimento desta posição, argumenta-se aqui que cada vez mais as empresas ditas competitivas estão querendo consolidar seus elos com os clientes que optam pelos seus serviços. Na contramão desta ação está a maioria das empresas aéreas, com a compreensão fixa e única de que um sistema de milhagem aérea basta para fidelizar seus clientes (Entrevistado G). A visão principal trazida por alguns entrevistados, e condizente com a deste estudo é de que existe bastante espaço ainda para se gerar alternativas criativas em cima desta fidelização.

Assim, como conclusão desta seção, compreende-se que diante da obrigatoriedade de diferenciação imposta pelo mercado, estas empresas necessitam identificar junto aos seus clientes quais são as principais percepções que eles fazem sobre o serviço de transporte aéreo que se oferece. Além do mais, entender também como que eles valorizam estes serviços, e quais são seus critérios de decisão de compra, representam-se informações essenciais para o desenvolvimento contínuo de novas ações e práticas na qualidade do que é oferecido, fazendo com que a empresa seja reconhecida como diferenciadora naquilo que faz, estimulando positivamente sua marca. Na sequência, semelhante ao que foi desenvolvido frente aos fatores de competitividade, estrutura-se uma síntese deste capítulo, abordando os pontos mais importantes, através dos dados – primários e secundários – consultados.

6.3.7. Síntese sobre os Focos de Inovação das Empresas Aéreas

Semelhante à análise desenvolvida sobre os fatores de competitividade, a seção referente aos focos de inovação buscou caracterizar seis aspectos identificados como possíveis de se inovar nas empresas aéreas, através das opiniões coletadas por meio de entrevistas com especialistas do setor, aliadas a dados secundários. O Quadro 10 foi elaborado trazendo os principais pontos e conceitos identificados sobre cada foco, caracterizando-se como um quadro-resumo das informações obtidas.

Focos de Inovação	Principais conceitos encontrados dentro de cada foco
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> - transição entre ambiente físico e eletrônico de negócios; - internet e demais meios eletrônicos de distribuição; - facilidades nos meios de pagamento;
Frota	<ul style="list-style-type: none"> - avanços para maior conforto e segurança; - responsabilidade ambiental nas novas aeronaves; - combustíveis alternativos (biocombustíveis).
Rotas	<ul style="list-style-type: none"> - inovação passa pela identificação das características específicas de cada rota (malha mista); - transporte multimodal; - questão ambiental na escolha das rotas.
Tarifas	<ul style="list-style-type: none"> - relação estreita entre distribuição e tarifa; - exemplos das promoções de tarifas realizadas pelas empresas aéreas nacionais.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - importância dos recursos humanos para a inovação; - pessoas motivadas e qualificadas para o sucesso de uma inovação; - desenvolvimento de uma cultura de inovação na empresa, propiciando um ambiente de inovação.
Serviços Prestados	<ul style="list-style-type: none"> - diferenciação impacta na qualidade; - qualidade dos serviços associada em vários aspectos da operação de uma empresa aérea; - relação pós-venda ainda não é tão desenvolvida; - identificação das percepções dos clientes para desenvolver novos serviços.

Quadro 10 – Quadro-resumo sobre os seis focos de inovação analisados

Assim, retomando a questão de pesquisa desenvolvida para este estudo, abrangendo a questão da inovação, esta síntese pretende responder ao seguinte questionamento: como estes focos de inovação podem influenciar na estrutura de uma empresa aérea de transporte de passageiros, frente ao atual contexto de negócios?

A compreensão atual acaba definindo a inovação como uma prática de certo modo obrigatória nos mais diferentes segmentos de negócios. Especificamente nas empresas aéreas – como propósito deste estudo – a inovação passa pela adoção de ações, práticas e ferramentas tecnológicas diferenciais frente às concorrentes, a fim de que o serviço prestado seja identificado pelos clientes como algo novo, diante do que é oferecido pelas demais empresas. Os parágrafos seguintes pretendem verificar como a adoção de tais questões condiciona a estrutura deste tipo de empresa, detalhando de modo individual cada um dos focos.

Inicialmente sobre a questão da distribuição, sua associação, como sendo um foco da empresa onde se consegue implementar e desenvolver inovações potenciais, está descrita através das inúmeras estratégias de fornecimento desenvolvidas, onde, atualmente, tem se optado principalmente pelas provenientes dos meios eletrônicos. Esta escolha, de certo modo, se representa óbvia, pois o atendimento eletrônico diminui os custos inerentes à operação, principalmente pela não-necessidade de mão-de-obra própria para a função. Contudo, ocorre outro lado na estrutura de custos destas empresas, referente ao aumento necessário dos recursos fornecidos ao setor de TI. Para que o constante melhoramento ocorra – condição necessária para que uma empresa se declare inovadora – cada vez mais se deve investir no desenvolvimento de novas tecnologias para a disponibilização destes serviços; ou ainda, na questão das formas de pagamento, conforme será mais bem detalhado na sequência. Por fim, o entendimento principal que se faz sobre a questão das inovações em distribuição é o seguinte: o meio mais vantajoso sobre a questão financeira da empresa é o eletrônico, onde os maiores investimentos seriam de ordem de avanços em TI. Entretanto, a diminuição do contato físico entre empresa e cliente representa-se como negativa, pois os momentos possíveis de se obter as opiniões referentes à como anda a prestação do serviço também diminuirão. A melhor estratégia seria desenvolver novos meios de distribuição que se associam a baixos-custos, não reduzindo o nível de contato físico com os clientes.

Sobre a frota de uma empresa aérea, a questão das inovações em aeronaves talvez represente o meio mais clássico de inovações para este setor, impactando suas alterações de maneira direta na estrutura financeira destas empresas. Os avanços decorrentes de aeronaves mais modernas que: necessitem de um custo de manutenção menor; consumam menos combustível; e levem mais carga e passageiros a um custo menor, abrangem as principais necessidades decorrentes da estratégia de se ter uma empresa com boa saúde financeira. Além do mais, a questão da responsabilidade social sobre o menor consumo de combustível e emissão de CO₂, impacta diretamente sobre outro aspecto diferenciador para o setor, e que está tão em moda atualmente: o meio ambiente. Assim, apresenta-se como um paradigma para estas empresas a condição de que aeronaves mais modernas propiciam custos menores e uma imagem da marca mais forte.

Identificou-se frente aos entrevistados, que a principal diferenciação que está sendo adotada atualmente em termos de rota, diz respeito à escolha – através de estudos prévios – de qual a melhor trajetória a ser percorrida entre duas localidades operadas. Isto acaba originando uma flexibilização nos dois modelos tradicionais de estrutura de rotas, fazendo com que as empresas acabem não se diferenciando tanto sobre este aspecto, conforme se presenciou

durante a instalação das primeiras empresas LC/LF. O impacto principal desta opção estratégica transcorre dentro da estrutura de custos destas empresas, onde por meio de planejamento prévio, uma empresa vai optar, por exemplo, por uma operação ponto-a-ponto entre duas localidades que possui uma alta demanda de passageiros; ou por uma operação com escalas, ligando localidades menores a grandes centros.

Conforme detalhado na questão da distribuição, as inovações em tarifas estão amplamente associadas ao modo e meio aos quais tais serviços serão oferecidos aos clientes. A principal diferenciação que está sendo adotada pelas empresas sobre este foco compreende a implementação de tarifas diferenciadas – o que de certo modo revive às tradicionais classes de passagens. No entanto, o diferencial deixa de ser a comodidade do serviço – pois a maioria das aeronaves está formulada em classe única – e passa a abranger a questão da antecedência da compra e ao horário da ocorrência do voo desejado. O impacto se dá principalmente na estrutura financeira da empresa, pois em voos com uma demanda maior de passageiros, as passagens serão mais caras; enquanto que naqueles voos com baixa demanda – como exemplo os que ocorrem na madrugada – o preço mais atrativo acaba captando clientes que não possuem restrição ao horário imposto. Outro impacto que ocorre diz respeito ao da imagem da empresa, pois os anúncios sobre os serviços oferecidos são desenvolvidos entorno dos valores mais baixos disponibilizados, o que deixa uma primeira impressão ao cliente de que a empresa possui as passagens mais baratas.

Seria repetitivo a muitos outros estudos argumentar que o recurso humano de uma empresa é o que realmente faz a diferença sobre a questão da inovação, ou seja, o desenvolvimento deste recurso é o que propiciará que os diferenciais propostos efetivem-se por completo dentro do setor a que se destina. Contudo, conforme verificado através das opiniões solicitadas, falta ainda um preparo melhor para os funcionários que executam o serviço aéreo. Para que este aprimoramento ocorra, a disponibilização de um treinamento constante se faz essencial para aquela empresa que objetive possuir os profissionais mais qualificados do mercado. Todo este treinamento decorre de despesas diretas e indiretas que devem ser disponibilizadas e visualizadas não como qualquer outro gasto, mas sim, como um investimento em que haverá um retorno futuro, principalmente na melhor qualidade com que a operação será efetuada. Através disso, a compreensão feita é que este tipo de pensamento dificilmente surge de imediato dentro destas empresas ou de qualquer outra. Previamente a esta visão de desenvolvimento do recurso humano como investimento, o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a busca constante de inovações, se torna essencial para uma empresa que procure ser conceituada como tal.

Por fim, como último foco de atuação onde uma empresa aérea pode inovar, a questão do desenvolvimento de inovações nos serviços prestados impacta na estrutura financeira e na sua reputação. Sobre a primeira, o desenvolvimento de novos serviços, cada vez mais personalizados, acaba ocasionando custos maiores para estas empresas. Conforme visto, o principal trabalho aqui está no *trade-off* que deve ser feito entre qualidade e custo do serviço que se disponibiliza, de modo que também não se impacte de modo prejudicial, nos valores dos serviços oferecidos ao cliente. Esta condição apresenta-se como um contraponto com idéias presentes nos modelos originais – tradicional e LC/LF – onde os quais adotavam, através de uma visão mais ampla, características rígidas sobre isso. Um exemplo clássico: LC/LF não podem se preocupar com qualidade, o que importa é o menor custo no serviço.

Atualmente entende-se que não se pode ter essa visão única: quanto melhor o serviço prestado, maior será a satisfação demonstrada pelo cliente. Não obstante, novamente entra-se na questão do *trade-off*, onde se exemplifica que de nada adianta um serviço perfeito, se não houver cliente para adquiri-lo, principalmente devido ao preço; de forma contrária, de nada adianta ter o menor preço devido ao pior serviço, pois a impressão com que o passageiro deve finalizar o voo é aquela que garante que ele irá retornar, ou ainda, recomendar a empresa a outras pessoas.

Os focos de inovação identificados como os principais para estas empresas, de acordo com este estudo, são aqueles em que ações, práticas e ferramentas, transcorrem e se implementam. Como exemplo prático de uma empresa que está inovando sobre estes aspectos, exemplifica-se algumas práticas: a adoção de uma frota de aeronave mais moderna, onde através de novas tecnologias, as questões da segurança e da qualidade dos serviços oferecidos proporcionam uma diferenciação frente às empresas que não possuem esta tecnologia; novas ferramentas de distribuição de passagens aéreas; estrutura de malha aérea diferenciada e mais adequada às necessidades da empresa; ou ainda, o desenvolvimento de serviços diferenciados nos três momentos de contato com os passageiros – pré-venda, durante o voo em si, e o pós-venda. Tais ações são oportunas de serem cogitadas como pontos onde uma empresa aérea provavelmente se diferenciaria frente às demais empresas do setor.

Assim, a análise dos focos de inovação aqui relacionados e caracterizados, proporciona condições para que as empresas aéreas de passageiros tenham conhecimento de quais são os aspectos através dos quais e de uma mentalidade de constante aprimoramento possam almejar uma condição de diferenciação frente às concorrentes do setor. Na sequência do estudo se analisa o objetivo geral deste trabalho, especificando como conjuntamente os fatores de competitividade e os focos de inovação condicionam a estrutura de uma empresa aérea.

6.4. INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE CONDICIONANDO A ESTRUTURA DE UMA EMPRESA AÉREA DE PASSAGEIROS

Como conceituação adaptada a partir de Porter (1992), compreende-se que para uma empresa aérea se tornar competitiva, ela tem que inovar dentro da sua estrutura de operação. Conforme já argumentado, tal afirmação fundamenta as considerações aqui elaboradas, onde a partir do desenvolvimento de ações inovadoras, o nível de competitividade frente às demais empresas do setor de atuação, acaba sendo diagnosticada como uma consequência. Esta relação de consequência entre inovação e competitividade acaba proporcionando certa similaridade quanto aos valores que contextualizam cada tema. Neste estudo isto se tornou evidente através da visualização de que os focos de inovação identificados conceituam-se similares aos fatores competitivos relacionados.

Como compreensão para esta relação entende-se que as empresas, cientes de que a inovação precede uma maior competitividade no setor em que atuam, propõem-se a desenvolver e adotar novas estratégias de operação, em cima de elementos e valores em que são capazes de competir, desenvolvendo-os e aprimorando-os constantemente.

Entretanto, através da condição de consequência supracitada entre inovação e competitividade, surge uma questão que pode ser feita sobre a estrutura deste estudo: *se os fatores de competitividade e os focos de inovação são praticamente os mesmos, porque analisar estes dois temas de forma independente?* Esta resposta compreende duas questões distintas que devem ser abordadas aqui: uma referente à estrutura deste estudo; e outra referente à visão estratégica que as empresas aéreas estão desenvolvendo atualmente, no que diz respeito a esta equiparação de conceitos.

Referente à estrutura e ao método adotado, a divisão entre estes dois conjuntos de construtos motiva-se mais especificamente pela unidade de análise selecionada, que compreende, de uma maneira mais ampla, o setor da aviação civil brasileira, através das opiniões de alguns especialistas. Por ser um estudo que buscou avaliar opiniões, as respostas obtidas nas duas perguntas principais – “o que é ser competitivo em termos de...” e “o que é ser inovador em termos de...” – não eram as mesmas. De modo que não se perdessem quaisquer conteúdos importantes formulando apenas uma pergunta – que, por exemplo, poderia ser: “como inovar em... pode influenciar na competitividade de...” – preferiu-se dividir a coleta e análise nestas duas áreas, obtendo respostas mais detalhadas em momentos e situações diferentes, apesar da sincronia presente entre os dois assuntos.

Contudo, apesar desta divisão, os resultados aqui elaborados são debatidos a partir da relação entre *innovar* e *competir*, e como estas características condicionam a estrutura de uma empresa aérea de passageiros atualmente. As considerações aqui apresentadas baseiam-se nos focos de inovação, verificando-se como as práticas existentes em cada um podem implicar na questão da competitividade de uma empresa aérea, conjuntamente à questão de como esta relação afeta a estrutura destas empresas. Estas considerações proporcionaram o desenvolvimento da Figura 5, que compõe as relações elaboradas no desenvolvimento desta seção.

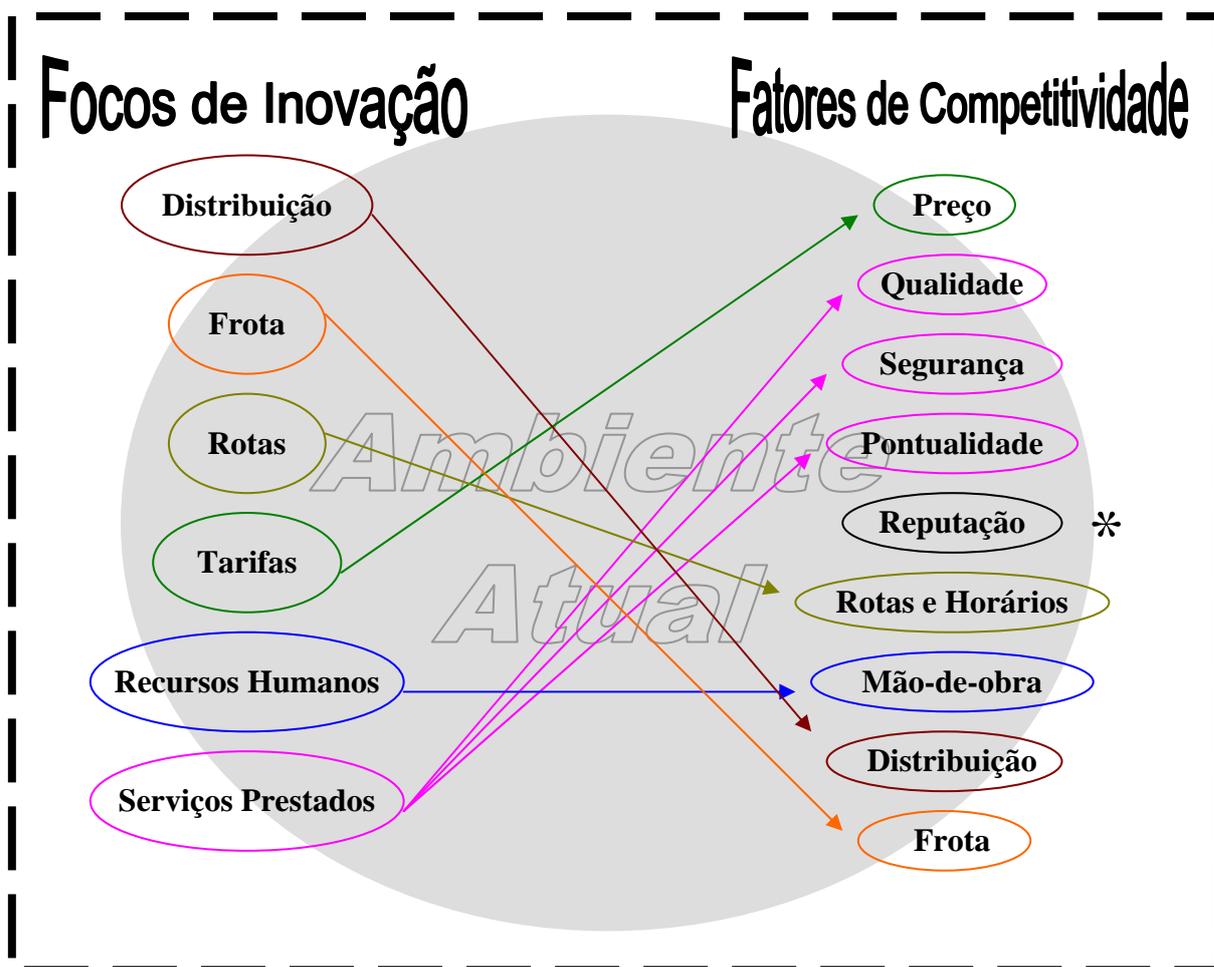


Figura 5 – Fundamentação dos Resultados Encontrados

A segunda questão a ser analisada frente à similaridade entre focos e fatores, conforme verificado na figura acima, leva a elaboração de outra indagação: por que os focos de inovação e os fatores de competitividade possuem praticamente os mesmos construtos? A principal compreensão desenvolvida para este estudo origina o seguinte argumento: as empresas aéreas, diante do conhecimento de quais são os aspectos onde podem competir

frente às demais concorrentes, acabam formulando suas ações estratégicas em cima do desenvolvimento de diferenciais inovadores nos próprios fatores de competitividade. Assim, esta condição explicaria a semelhança existente entre estes dois conjuntos de construtos.

A partir destas considerações anteriores, na sequência apresentam-se os principais resultados encontrados, mantendo-se como fundamentação para esta análise, a relação entre inovação e competitividade, ou seja, verificando-se como ações inovadoras referentes aos focos, aliadas aos fatores de competitividade, condicionam a estrutura das empresas aéreas regulares de transporte de passageiros. Inicia-se com a questão da distribuição dos serviços destas empresas.

Os principais meios identificados para se inovar na questão da distribuição atualmente – e conseqüentemente para ser competitivo – dizem respeito ao ambiente de negócios adotado (HOLLOWAY, 2002; FLOURIS; WALKER, 2005; LAWTON, 2002; DOGANIS, 2006), e às facilidades do meio de pagamento (AZUL, 2008; MARTENDAL; BERTOLINI; 2007). Sobre o primeiro, a *internet* tem representado o meio de venda de passagens mais inovador e econômico disponível atualmente, não se restringindo como único. Novos meios como os celulares, e a instalação de totens de auto-atendimento em locais estratégicos, têm sido adotados, obtendo um bom retorno em seus aproveitamentos. Sobre a questão da facilidade de pagamento, novas categorias como vendas parceladas nos cartões de crédito, ou mesmo, outras formas de crédito que facilitem a aquisição das pessoas com uma baixa renda, têm sido um dos principais focos das empresas aéreas no que diz respeito à busca do aumento da demanda de passageiros.

A atual tendência de *e-commerce* – sobre a aquisição por parte dos clientes dos serviços prestados por estas empresas – deve-se em grande parte à questão da facilidade e comodidade que os meios eletrônicos proporcionam aos adquirentes; conjuntamente à questão da falta de infraestrutura na grande maioria dos aeroportos brasileiros – tanto no que diz respeito às condições oferecidas pelas instalações existentes, quanto aos meios de acesso proporcionados pelas organizações políticas encarregadas das localidades em que se inserem os aeroportos.

Portanto compreende-se que, para uma empresa de transporte aéreo de passageiros ser considerada competitiva e diferenciada no setor, ela deve implementar e desenvolver todos os meios de oferecimento deste serviço, disponíveis atualmente: seja através da tradicional venda via guichês e agentes de viagem, seja através de novas práticas estritamente associadas ao desenvolvimento contínuo da TI dentro do setor, onde se tem como exemplos atuais identificados os totens de auto-atendimento, ou ainda, a venda e *check-in* via aparelhos

telefônicos celulares. No entanto, tais ações e práticas necessitam de investimentos para que se sucedam da maneira desejada, fazendo com que os responsáveis pela gestão financeira definam qual a melhor estratégia para que o serviço oferecido traga o menor custo possível. Além disso, a opção da disponibilização de serviços entre meios físicos ou eletrônicos acarretarão a necessidade de investimentos distintos onde, para o primeiro o desenvolvimento de estruturas físicas e mão-de-obra qualificada se faz essencial; enquanto que para o segundo, a maior parte dos recursos fica a cargo do setor de TI, encarregado por tais desenvolvimentos.

Sobre a questão da frota de uma empresa, os dois principais focos desenvolvidos desde o início da aviação comercial de grande porte – ao término da Segunda Guerra – continuam valendo ainda hoje, no que diz respeito à relação inovação e competição: as empresas fabricantes de aeronaves continuam investindo nas questões de segurança e conforto a bordo (FLOURIS; WALKER, 2005; DOGANIS, 2006; LAWTON, 2002; BETTINI; OLIVEIRA, 2005). Os modelos são fabricados para um determinado segmento de clientes e operação, de forma que abranjam os tipos de negócios implementados pelas empresas aéreas. Em outras palavras, existe um modelo para cada tipo de empresa.

Contudo, um terceiro aspecto tem se tornado cada vez mais presente e importante quando da fabricação de uma aeronave: a responsabilidade ambiental. Hoje os aviões estão cada vez mais sendo projetados para impactar o mínimo possível na natureza, tanto com relação ao consumo de combustível e respectiva emissão de CO₂, quanto à origem e reaproveitamento do material utilizado durante a fabricação. Esta necessidade de valorização do meio ambiente tem sido instituída tanto pelos órgãos institucionais e governamentais, através de leis e decretos estipulando novas limitações (como por exemplo, às áreas de redução de ruídos entorno dos aeroportos), quanto pela comoção da sociedade frente ao favorecimento negativo de possíveis fenômenos climáticos (como por exemplo, o aquecimento global).

A partir disso, a principal visão sobre a questão da frota a ser adotada por uma empresa aérea de passageiros atualmente, diz respeito, especificamente, a três pontos centrais: melhor aproveitamento da aeronave, englobando o *CASK* e uma Gestão de Receita mais eficaz; a questão do consumo de combustível empregado em suas operações; e ainda, o custo da manutenção inerente ao equipamento. Sobre estes dois últimos pontos, os valores desejados por estas empresas estão proximamente associados a um câmbio mais estável, através de um valor mais baixo da moeda, pois conforme já apresentado, estes custos acabam sendo todos projetados em dólar.

Deste modo, aeronaves tecnologicamente mais avançadas, que possuam um baixo consumo de combustível, conjuntamente a uma manutenção que exija valores menos expressivos, se tornam essenciais para uma empresa que deseja se diferenciar sobre este ponto, dentro deste setor. Estas exigências proporcionam tanto a redução dos principais custos destas empresas – como, por exemplo, os custos de manutenção – quanto à conceituação de uma imagem de preocupação sobre as questões referentes ao impacto ambiental provocado pelo equipamento que ela opera.

Sobre as rotas, dois pontos principais podem ser abordados como ações inovadoras que estão sendo implementadas, e que estão proporcionando uma maior competitividade para as empresas aéreas atualmente: flexibilização da malha aérea e transporte multimodal (Entrevistados F e G). Atualmente, e conforme verificado no mercado brasileiro, as empresas aéreas estão adotando uma estrutura de rotas mista, onde o que vai definir se é ponto-a-ponto, ou apenas um *spoke* para determinado *hub*, é a demanda de passageiros para aquela linha. A preferência sempre é pela primeira estrutura, pois elimina paradas desnecessárias e possíveis atrasos, mas se for verificado que o *CASK* está fora dos valores pretendidos pela empresa, é provável que esta linha tenha que ser compensada de alguma maneira – o que na maioria das vezes se dá por meio da inserção de uma escala dentro do trecho.

Sobre o transporte multimodal, este já está bastante presente nas empresas de logística como um todo, mas nas empresas aéreas de transporte de passageiros, tem sido uma novidade. Como agravante para tal opção, a questão da infraestrutura aeronáutica tem sido a principal influenciadora, restringindo os grandes aeroportos centrais a um número pequeno, e com isso, ocasionando um embate por horários de pousos e decolagens cada vez mais escassos entre as empresas. A principal saída encontrada tem sido a operação em aeroportos secundários, distantes dos grandes centros. Para compensar esta distância, de modo que não se prejudique o acesso ao serviço, as empresas acabam disponibilizando outro meio de transporte – que no Brasil tem sido empregado através da adoção e oferecimento de linhas de ônibus próprias – ligando os aeroportos secundários e os grandes centros. Um exemplo presente é o ônibus que liga Campinas a São Paulo, disponibilizado por TAM, Gol e Azul.

A partir disso, o entendimento que se faz aqui, referindo-se à questão da malha a ser adotada por uma empresa aérea de transporte de passageiros é o seguinte: a melhor estrutura de malha a ser adotada atualmente diz respeito à estrutura mista – amplamente debatida dentro da análise – mas nada impede que se adote algum dos modelos tradicionais – ponto-a-ponto ou *hub-and-spoke*. O que realmente vai definir qual modelo deve ser empregado é o seguinte: aeroportos que a empresa deseja operar – primários e seus altos custos, ou secundários e seu

distanciamento das principais localidades; nicho de mercado onde deseja atuar – passageiros de negócios para os grandes centros, ou viajantes a lazer e suas localidades turísticas; ou ainda, e principalmente, a rentabilidade que cada rota proporciona, em conjunto a seus respectivos horários e frequências de operação. Todos estes aspectos entrarão no cálculo geral dos custos, que ao seu fim irá determinar se aquela rota que está sendo oferecida se difere das rotas das demais empresas, tanto no que diz respeito aos custos necessários para que ela entre em vigor, quanto ao retorno financeiro que se espera que ela traga.

Quando se falando em tarifas aéreas, a principal forma que as empresas aéreas brasileiras têm encontrado, para inovar, tem sido nos ajustes dos preços para determinada rota ou época do ano (Entrevistado D, F e G). A idéia da classe única nos preços esteve soberana no mercado brasileiro até poucos meses atrás, onde se passou a presenciar um movimento de flexibilização das tarifas – iniciado pela TAM – e vigente no atual contexto competitivo.

Conforme identificado dentro da análise dos dados, a ferramenta mais utilizada no momento para a formulação dos preços das passagens tem sido o Gerenciamento de Receita, onde a empresa busca maximizar seus ganhos dentro de cada rota, aplicando um preço que vá proporcionar um maior rendimento financeiro. Entretanto, com a entrada da Azul no setor, inicialmente o paradigma de competição passou a ser a tradicional corrida pela diminuição dos preços entre estas empresas. A principal questão está em até quando esta tendência de redução dos valores será mantida, ou se desenhará como algo constante, já que se identificou dentro dos dados consultados que a Azul pretende manter o modelo LC/LF próximo do original, ou seja, realmente buscando sempre ter as tarifas mais baixas – diferente da maximização dos resultados trazida pelo modelo de Gestão de Receita habitual, adotada pelas demais empresas.

Contudo, apesar de atualmente o diferencial na questão das tarifas dizer respeito apenas a um troca-troca de valores (voo com maior demanda é igual à tarifa maior, e vice-versa), a compreensão final que se faz sobre este foco de inovação passa hoje pelo desenvolvimento de novas ferramentas que venham a proporcionar um preço de passagem atraente aos consumidores, em conjunto a um bom retorno financeiro para a empresa. Com isso, a meta principal para uma empresa de transporte aéreo atualmente deve ser o de descobrir uma prática nova ou aperfeiçoar os métodos já existentes sobre a elaboração da tarifa a ser oferecida. Entende-se aqui que somente a partir de tais ações uma empresa aérea pode diferenciar-se competitivamente perante as demais empresas.

Os principais diferenciais sobre os recursos humanos identificados dentro da análise realizada, dizem respeito a duas práticas que devem ser proporcionadas e estimuladas ao máximo possível dentro das estruturas de funcionamento das empresas: motivação e

qualificação (Entrevistados B, C, D e G). O que se representa interessante neste ponto é que estas ações já são caracterizadas como diferenciais durante um bom período da história, em empresas que se diferenciam a partir de alguns de seus colaboradores notórios, criando também a partir de suas ações, culturas totalmente novas de operação que se diferenciavam sobre suas concorrentes, passando a serem reconhecidas como empresas que estavam à frente de seu tempo.

Por meio disso, a compreensão que se faz aqui sobre tal foco é o seguinte: para uma empresa aérea a diferenciação, frente às concorrentes, passa pela escolha e definição de um corpo colaborativo de funcionários altamente capacitados e motivados para as funções a serem exercidas. Esta condição se apresenta como óbvia, mas não seguida à risca pela maioria das empresas presentes, nos mais variados segmentos de negócios. Esta condição se exemplifica através de inúmeros exemplos de empresas não tão bem sucedidas, onde cargos acabavam sendo atribuídos por questões alheias à capacidade do empregado.

Todavia, entende-se aqui que inovar em RH passa por desenvolver novas maneiras de motivar cada vez mais os funcionários da empresa, em conjunto ao desenvolvimento de uma estratégia de capacitação contínua, perante os cargos que ocupam. Tais condições acabam necessitando de recursos para que se desenvolvam por completo, fazendo com que haja uma interação contínua entre o setor de RH e o financeiro destas empresas. Contudo, conforme argumentado anteriormente, mas por vezes esquecido na maioria das empresas, este recurso não pode ser encarado como um custo, uma obrigatoriedade imposta; o pensamento de investimento sobre seus colaboradores traz a idéia intrínseca de que a empresa possui a visão que seus funcionários fazem parte do processo de se tornar mais competitiva.

Sobre a questão dos serviços prestados, uma afirmação desenvolvida aqui representa sucintamente qual a melhor análise a ser feita sobre a questão da qualidade que se oferece em um serviço: diferenciação impacta na qualidade, favorecendo assim a competição (JOHNSTON; CLARK, 2001; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000; HOLLOWAY, 2002). Dividindo-se esta afirmação em duas partes, a primeira refere-se à relação entre diferenciação e qualidade, sendo considerada a mais importante. Conforme trazido pelos entrevistados, para que a diferenciação seja benéfica para a empresa, tem que ser realizado de sua parte, um *trade-off* entre custo e qualidade, de modo que ela não se torne inviável financeiramente, ou ainda, possua uma qualidade tão baixa devido ao custo, que não traga nenhuma vantagem. Tal condição vai de encontro às características originais das empresas tradicionais e LC/LF, conforme debatido anteriormente.

Com isso, entende-se como serviço de qualidade de uma empresa aérea, aquele que possui características importantes e que estejam disponíveis aos passageiros, dentre as quais se exemplificam algumas: conforto, pontualidade, segurança, disponibilidade, relacionamento pré e pós-venda, entre outros. Inovar na qualidade dos serviços seria oferecer diferenciais em cima destas características, as quais poderiam ser detectadas a partir das percepções trazidas pelos clientes – uma ação executada por aquelas empresas que realmente se destacam, conforme afirmado por David Neeleman²⁷, CEO da Azul Linhas Aéreas – onde, se mantenha constantemente a relação entre custo/retorno/percepção²⁸ equilibradas entre si.

Por fim, detalha-se aqui a questão da reputação para estas empresas, onde não houve uma relação presente entre os focos e os fatores, conforme visualizado na Figura 5. A compreensão principal para este não-relacionamento gira em torno de duas questões centrais: contexto do mercado brasileiro; e uma avaliação como critério final de processo. Sobre a primeira, de acordo com as opiniões dos entrevistados consultados, o atual contexto do setor nacional está compreendido por empresas jovens, que ainda não conseguiram desenvolver uma imagem de longo tempo, se caracterizando a partir disso como empresas experientes no setor. Com isso, não existe uma visão desenvolvida de se inovar diretamente sobre os aspectos que se refiram explicitamente às suas imagens.

Utilizando o termo *diretamente* do parágrafo anterior como um conector, explica-se a segunda questão referente à reputação como uma condição de avaliação do processo final dos serviços aéreos. O que se identificou através dos dados consultados é que pouco tem sido feito para se desenvolver a imagem das empresas aéreas nacionais de modo exclusivo sobre o aspecto reputação. O mesmo tem sido avaliado mais como uma consequência dos serviços que são prestados, ou seja, a imagem desejada por estas empresas se formula apenas como um resultado da qualidade com que o serviço é executado pelas mesmas.

Assim, conforme argumentado anteriormente, as considerações apresentadas acima foram baseadas a partir das informações disponibilizadas durante a Análise dos Dados, e estruturadas de acordo com a Figura 5. A próxima seção deste capítulo apresenta as principais conclusões identificadas, em conjunto às limitações presentes, e às recomendações para futuros estudos.

²⁷ Aula inaugural da Faculdade de Ciências Aeronáuticas, em 24 março de 2009.

²⁸ Como exemplo hipotético de situação, o serviço a ser desenvolvido deve ter um custo que vá proporcionar o retorno esperado de demanda e rendimentos; assim como, propagar o nome da empresa de maneira positiva o mais distante possível, devido à percepção assimilada pelo passageiro.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

“As inovações influem na competitividade...” (PORTER, 1993). Esta frase, presente em inúmeros estudos que tratam destes dois assuntos distintos, mas inseparáveis – competitividade e inovação – vem influenciando gestores dos mais variados segmentos, fundamentando também o desenvolvimento de inúmeras referências teóricas sobre o tema, mesmo que, algumas, pretendessem vender fórmulas milagrosas e prontas a serem aplicadas, nas estruturas corporativas destas empresas.

Contudo, como conceituação central adotada para este estudo, a inovação acaba sendo associada a uma filosofia; uma cultura a ser estabelecida dentro de uma empresa, através dos quais algumas premissas centrais são necessárias: a disponibilização de uma liberdade de pensamentos e ações ao longo de toda sua estrutura; a manutenção de caminhos abertos e ininterruptos para uma comunicação efetiva; e ainda, ambientes motivadores ao extremo, em todos os níveis, e em todas as tarefas presentes – o que acaba caracterizando o quanto é importante a empresa ter seu foco voltado para seus recursos humanos.

Independente do significado destinado ao tema, a relação de que para se tornar competitivo, tem que haver inovação, faz parte como premissa deste estudo, o qual buscou abordar pontos específicos sobre cada um dos dois temas, até então de maneira individual, a fim de que se obtivesse uma maior facilidade sobre a coleta dos dados necessários, ou ainda, pela compreensão de que tal disposição facilitaria a apresentação de tais dados.

Assim, dentro da competitividade, houve como objetivo identificar os principais fatores que fazem parte do contexto de uma empresa aérea atualmente. Para essa definição, os fatores foram identificados dentro do referencial teórico formulado neste estudo onde, para se conseguir isso, relacionaram-se os diferenciais competitivos existentes entre às empresas aéreas adotantes de modelos de negócios distintos – LC/LF ou Tradicional – os quais foram os modelos encontrados dentro do referencial analisado. Através disso, neste estudo tais fatores passaram a ser conceituados como fatores de competitividade pertencentes as empresas aéreas regulares de transporte de passageiros, obtendo-se assim, uma relação com nove valores.

Na coleta e análise dos dados, pretendeu-se a partir de cada fator, obter informações referentes ao contexto atual de competição nas quais estão inseridas as empresas aéreas de passageiros, através das opiniões dos especialistas consultados, e das mais variadas fontes de dados disponíveis – tanto em meio físico, quanto eletrônico. Assim, as ações anteriores foram desenvolvidas a fim de se responder ao segundo objetivo específico estipulado para este estudo: *caracterizar os fatores de competitividade para as empresas aéreas regulares.*

Sobre o segundo tema abordado, verificaram-se como certos focos da organização de uma empresa aérea destacavam-se quanto ao desenvolvimento de inovações. A partir disso, através do referencial teórico elaborado, identificaram-se seis focos onde se pudessem desenvolver inovações na estrutura de uma empresa aérea de transporte de passageiros. Sobre a coleta e a análise realizada destes valores, semelhante à competitividade, buscou-se contextualizar o que seria inovador individualmente para cada um destes focos, baseando-se nas opiniões trazidas pelos entrevistados, em conjunto a exemplos presentes atualmente. Além das entrevistas realizadas, utilizaram-se como fontes documentos disponíveis nos diversos meios de comunicação, aliados a dados disponibilizados por órgãos e agências reguladoras do setor. Formulou-se então, a partir disso, a resposta para o terceiro objetivo específico: *caracterizar os focos de inovação das empresas aéreas regulares*, verificando-se também, como tais inovações condicionam a estrutura destas empresas.

Portanto, através da estrutura descrita acima é que transcorreu o estudo até aqui, em que, pela formulação dos objetivos, do referencial teórico, e do método proposto, originou-se a análise dos dados. Realizada através da técnica de análise de conteúdo categorial, analisaram-se separadamente as duas categorias desenvolvidas – inovação e competitividade – através de seus recíprocos valores – fatores de competitividade e focos de inovação. Previamente a esta análise ocorreu uma caracterização dos influenciadores no desempenho econômico das empresas aéreas regulares de transporte de passageiros no Brasil, buscando-se caracterizar este contexto através dos principais influenciadores econômicos identificados – câmbio, petróleo, infraestrutura e empresas presentes. Esta foi identificada como uma terceira categoria de análise, desenvolvida separadamente no início, onde, quando da análise dos fatores de competitividade e dos focos de inovação, trouxe uma percepção sobre qual o contexto de negócios presente atualmente. Desta maneira, as características do atual ambiente, em que estão inseridas estas empresas, aparecem intrínsecas às características encontradas dentro de cada um dos valores presentes nas duas outras categorias.

Assim, a fim de responder à questão principal deste estudo, desenvolvida por meio do objetivo geral formulado – *como os fatores competitivos e os focos de inovação condicionam a estrutura das empresas aéreas regulares de transporte de passageiros* – a afirmação apresentada no início deste capítulo – para ser competitivo, tem que se inovar – permeia as considerações elaboradas a partir daqui.

Dentre as conclusões estabelecidas, os seguintes aspectos foram identificados: os focos e fatores coletados dentro do referencial teórico apresentaram similaridade entre si, de modo que cada fator de competitividade acabava tendo um foco de inovação correlacionado. Essa

condição ficou confirmada quando da coleta e análise de cada construto referente aos focos e aos fatores, as quais foram realizadas de maneira independente, e se objetivando considerações distintas; mas que em alguns momentos foram delineadas por similaridades entre as respostas.

O principal motivo identificado para isto está presente no referencial teórico consultado sobre estes dois temas – inovação e competitividade. A visão adotada aqui neste estudo – o que não a torna a única presente – é de que cada vez mais a inovação representa uma importante prática para aquelas empresas que desejam ser mais competitivas nos seus setores de atuação, o que acaba originando esta similaridade nos significados e construtos sobre os dois temas. O entendimento feito é o seguinte: tomando-se como exemplo a questão da frota aérea de uma empresa, para que ela consiga se tornar mais competitiva dentro de seu setor de atuação sobre este aspecto, uma empresa aérea deve adotar as práticas e tecnologias mais evoluídas presentes no mercado, ou ainda, desenvolver novas quando o for possível de se fazer. Somente assim, ela conseguirá se diferenciar e, conseqüentemente, obter certa vantagem frente às demais.

Tais ações estão presentes de maneira concreta nas empresas aéreas já estabelecidas no cenário atual brasileiro – principalmente pelos exemplos trazidos de GOL e TAM ao longo do estudo – e presente também de maneira estratégica na empresa que está iniciando suas atividades no Brasil: a entrante Azul. Todas estas práticas identificadas acabaram sendo associadas e compreendidas como aquelas melhores dentro do contexto atual, e que tendem a proporcionar uma maior vantagem na competição.

Assim, compreende-se aqui que todas as práticas presentes nos focos de inovação e fatores de competitividade identificados, são pontos de análise para qualquer empresa aérea inserida no cenário aeronáutico civil brasileiro, pois se caracterizam como aqueles em que estas empresas podem se diferenciar competitivamente, oferecendo serviços mais modernos e diferenciados aos seus passageiros, além de rentáveis para a empresa.

Referente ao contexto dos modelos de negócios para estas empresas, conforme apresentado dentro do referencial teórico elaborado, o principal entendimento que se faz aqui é que não está havendo um emprego efetivo de determinado específico dentro do mercado aeronáutico civil brasileiro. Esta condição se confirma ao verificar através dos entrevistados a questão da equiparação entre as gestões das empresas brasileiras, as quais acabam tendo metas e objetivos semelhantes para se desenvolverem dentro do setor – acabam avaliando e considerando praticamente os mesmos fatores e focos identificados aqui. O modelo de negócios empregado no cenário atual seria uma mistura entre o tradicional LC/LF, se focando

principalmente na questão da redução dos custos; e o modelo tradicional, objetivando-se ter uma qualidade nos serviços que se destaque, mesmo que para isto tenha que se estipular uma tarifa um pouco mais alta. Tal condição acaba originando uma visão diferente da premissa inicial deste estudo – a qual diferenciava empresas tradicionais das LC/LF – mas que se torna relevante por apresentar um terceiro modelo, o qual já vem sendo amplamente empregado no mercado aeronáutico nacional.

Outro ponto de destaque encontrado neste trabalho, e que se representa como importante para análises futuras, diz respeito à relação entre empresas aéreas e o meio ambiente. Cada vez mais os Governos, Instituições e os próprios indivíduos têm exigido, por parte das empresas, uma maior responsabilidade ambiental, no que diz respeito à diminuição do impacto decorrente de suas operações na natureza.

Especificamente na aviação comercial, através de uma contribuição de em torno de 3% da emissão de CO₂ de todo o mundo – conforme verificado na análise dos dados – as empresas acabam exigindo por parte das fabricantes de aeronaves e motores, novas tecnologias que diminuam este fator tão negativo em suas marcas atualmente. Alternativas tecnologicamente mais evoluídas, através do desenvolvimento de motores mais econômicos – já em andamento no setor – ou mesmo, o desenvolvimento dos chamados biocombustíveis, tem ocupado cada vez mais o centro das atenções de todas as empresas do setor. A necessidade por projetos e estudos nesta área acaba sendo a recomendação mais importante para este estudo para futuros trabalhos, pois cada vez mais são necessárias novidades no que tange a preservação do meio ambiente.

Referente às contribuições proporcionadas por este estudo, dois são os campos de visão a serem considerados aqui: acadêmico e gerencial. Sobre o primeiro, a principal contribuição está associada à identificação e caracterização dos três conjuntos de construtos desenvolvidos para este estudo – contexto atual, fatores de competitividade e focos de inovação. O mais presente dentro da literatura – principalmente internacional – tem sido o que se refere aos fatores de competitividade presentes entre as empresas tradicionais e as LC/LF. Com relação aos construtos identificados e caracterizados sobre o contexto e sobre a inovação, pouco referencial teórico formulado existe, sendo mais presente o conhecimento empírico desenvolvido pelos profissionais do setor. Este estudo propôs-se captar um pouco dessas experiências, e sintetizá-las por meio deste documento de estudo formal; para que estes conhecimentos fiquem a disposição dos interessados sobre o assunto.

Sobre a questão gerencial, a principal contribuição fica para aqueles gestores ligados ao setor que desejarem obter as informações pertinentes ao período da realização deste estudo,

sobre quais são os pontos a serem considerados para que este tipo de empresa consiga se diferenciar competitivamente das demais. Os exemplos trazidos sobre as práticas adotadas pelas principais empresas aéreas de passageiros brasileiras, e a compreensão desenvolvida sobre elas, no mínimo representam uma interessante fonte de informação para a verificação de como as estratégias concorrenciais tem se delineado no setor, ou seja, estipulando qual deve ser a forma que uma empresa aérea nacional deve possuir para ser competitiva no setor.

Como limitação principal para este estudo, se entende que tais dados jamais poderiam ser generalizados. O propósito principal até aqui – e de acordo com o método adotado – foi o de contribuir para o avanço da teoria da administração das empresas aéreas, através da identificação e caracterização frente ao atual contexto, dos focos onde elas podem desenvolver inovações, em conjunto aos fatores em que elas podem se diferenciar competitivamente. A fim de confirmar quais seriam os exemplos atuais presentes, identificaram-se várias ações que já estão sendo desenvolvidas dentro das empresas brasileiras, com o intuito principal de confirmar a tendência de desenvolvimento de inovações, conforme já debatidas ao longo do estudo. Este trabalho também, de longe, não pretende estar encerrado em suas proposições formuladas. Novamente, busca-se através dele, contribuir por meio dos dados coletados e teorias até aqui formuladas, no constante desenvolvimento do conhecimento.

Outra limitação diz respeito ao número de especialistas consultados. Muito se ouviu dentro das empresas aéreas, que os dados propostos como parte deste estudo, não poderiam ser divulgados, pois eram considerados de *risco estratégico* – isso se tratando de uma participação onde se buscava apenas opiniões pessoais, e em nenhum momento foi solicitado dados referentes à empresa. Salvo poucas exceções, a disponibilização para a realização de uma entrevista de cunho acadêmico era vista – na visão deste autor – como um tempo improdutivo para a empresa. Deste modo, o número de entrevistados ficou de certa forma, aquém do esperado, mas satisfatório por se obterem respostas e participações suficientes para a finalização deste estudo.

Por fim, como sugestões para estudos futuros, este trabalho indica a análise individual sobre cada um dos focos de inovação, de maneira ainda mais aprofundada, e preferencialmente, dentro do contexto exclusivo de uma empresa aérea. Outra sugestão seria verificar como possíveis inovações sobre estes focos influenciariam dentro da cadeia de operações destas empresas, sobre cada um de seus pontos.

REFERÊNCIAS

A RECEITA das companhias para manter os baixos custos. Gazeta do Povo. 20 abr. 2008. Economia, p. 8. Disponível em: <<http://portal.rpc.com.br/gazetadopovo/economia/conteudo.phtml?id=758565>>. Acesso em: 18 mai. 2009.

ACOMPANHE os principais fatos da crise financeira mundial. UOL Economia. 10 out. 2008. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultnot/2008/10/10/ult4294u1723.jhtm>>. Acesso em: 26 abr. 2009.

AFUAH, Allan, TUCCI, Christopher. **Internet business models and strategies**. New York: McGraw-Hill, 2001.

ALBRECHT, Karl. Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. p. 254.

AMES, B. C. HLAVACEK, J. D. **Vital truths about managing your costs**. Harvard Business Review. Jan.-Feb. 1990. p. 140-147.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). Dados comparativos avançados: passageiros transportados – janeiro a novembro 2008. Ministério da Defesa, ANAC. 2008a. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/estatistica/asspassi6.asp>>. Acesso em: 2 mar. 2009.

_____. ANAC e Governo de Minas Gerais lançam Pólo de Aviação Civil no Estado. Ministério da Defesa, ANAC. 2008b. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/imprensa/AnacEGovernoDeMinasGerais.asp>>. Acesso em: 19 mar. 2009.

_____. Redistribuição de slots em aeroportos saturados. Ministério da Defesa, ANAC. 2008d. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/portal/media/coletivaSlots011008.pdf>>. Acesso em: 16 mai. 2009.

_____. ANAC oferece bolsas para formação de novos pilotos para aviação civil. Ministério da Defesa, ANAC. 2008c. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/imprensa/noticia120208.asp>>. Acesso em: 21 mar. 2009.

_____. A Segurança de Voo no Sistema de Aviação Civil. Ministério da Defesa, ANAC. 2009a. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/segVoo/historico.asp>>. Acesso em: 12 mar. 2009.

_____. Fevereiro registra o menor índice de atrasos nos voos regulares em 21 meses: 8,6%. 4 mar. 2009b. Disponível em <http://www.anac.gov.br/imprensa/FevereiroRegistraMenorIndiceDeAtrasos_2009.asp>. Acesso em: 16 mar. 2009.

AIRPORT COOPERATIVE RESEARCH PROGRAM (ACRP). General Aviation Safety and Security Practices – A Synthesis of Airport Practice. Transportation Research Board: Washington, 2007. Disponível em: <http://www.faa.gov/airports_airtraffic/airports/resources/publications/reports/media/acrp_syn_003.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2009.

AMADEUS. Taxas de Serviço e Reduções de Comissão – Oportunidades e Melhores Práticas para Agências de Viagem. jun. 2007. Disponível em: <http://www.amadeus.com/br/documents/aco/br/White_PaperTaxas_de_ServicosBR3.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2009.

ANDRADE, T. A. A Crise Varig/TAM e o uso de CodeShare. In: SALGADO, L. H. MOTTA, R. S. (Ed.). **Regulação e Concorrência no Brasil: Governança, Incentivos e Eficiência**. Rio de Janeiro: IPEA, 2007. p. 165-174. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/regulacaonobrasil/Arq12_Cap07.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2009.

ANDRADE, I. Voos da Azul entre Campinas e Manaus começam no próximo dia 6. Aviação em Revista. 18 mar. 2009. Disponível em: <<http://www.aviacaoemrevista.com.br/conteudo.asp?id=413>>. Acesso em: 26 mar. 2009.

ARAÚJO, H. Embraer entrega primeiro jato Embraer 195 à Azul Linhas Aéreas. Airway Online. 12 dez. 2008. Disponível em: <http://airway.uol.com.br/site/noticia/not1942_68.asp>. Acesso em: 25 mar. 2009.

AVIATION NEWS RELEASE. Saiba mais sobre as novas rotas da Azul. 10 fev. 2009. Disponível em: <<http://www.aviationnewsrelease.com/2009/02/saiba-mais-sobre-as-novas-rotas-da-azul.html>>. Acesso em: 18 mar. 2009.

AZUL Linhas Aéreas. Imprensa – Perguntas Frequentes. 2008. Disponível em: <<http://www.voceescolhe.com.br/imprensa/PerguntasFrequentes.aspx>>. Acesso em: 25 out. 2008

_____. A história da Azul. 2009. Disponível em: <<http://www.voeazul.com.br/asp/nossaHistoria.aspx>>. Acesso em: 8 mar. 2009

BARAT, Joseph. Privatização dos aeroportos, meio ou fim? 8 out. 2008. Disponível em: <<http://arquivoetc.blogspot.com/2008/10/privatizacao-de-aeroportos-meio-ou-fim.html>>. Acesso em: 28 fev. 2009.

BARBOSA, Mariana. Criador da JetBlue de olho no Brasil. **O Estado de São Paulo**. 30 jan. 2008a.

_____. Gol faz promoção em rotas anunciadas pela Azul. **O Estado de São Paulo**. 3 dez. 2008b. Disponível em: <<http://www.estado.com.br/editorias/2008/12/03/eco-1.93.4.20081203.39.1.xml>>. Acesso em: 26 mar. 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa : 70, 2004. 223 p.

BARNUM, J. W. What Prompted Airline Deregulation 20 Years Ago? What Were the Objectives of That Deregulation and How Were They Achieved? McGuireWoods. FindLaw, USA. 15 sep. 1998. Disponível em: <<http://library.findlaw.com/1988/Sep/1/129304.html>>. Acesso em: 4 abr. 2009.

BARROS, T. D. RAMOS, T. G. MELLO, J. C. C. B. S. Avaliação dos atrasos em transporte aéreo com um modelo de análise envoltória de dados. **Revista Eletrônica da Pós-Graduação**

em Engenharia de Produção. Universidade Federal Fluminense. Ano 2008. v. 8. Disponível em: <http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume82008/RelPesq_V8_2008_06.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2009.

BATISTA, L. N. Breve História da Aviação. Fev. 2001. Disponível em: <http://aviationexperten.sites.uol.com.br/av_003.htm>. Acesso em: 31 mar. 2009.

BAZARGAN, M. Airline operations and scheduling. Hampshire: Ashgate Publishing. 2004. Disponível em: <http://books.google.com/books?id=Tyatz5KF_HYC&hl=pt-PT>. Acesso em: 2 abr. 2009.

BENEDETTI, M. CARVALHO, V. A Dinâmica da Inovação: a influência dos comportamentos dos líderes sobre a capacidade de uma equipe em inovar. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, set. 2006.

BESSANT, J. DAVIES, A. **Managing Service Innovation.** Department for Business Enterprise & Regulatory Reform – BERR. London. 2007. Disponível em: <<http://www.berr.gov.uk/files/file39965.pdf>>. Acesso em: 06 fev. 2008.

BETTINI, H. F. A. J. OLIVEIRA, A. V. M. A Empresa Aérea e a Escolha da Capacidade de suas Aeronaves: Determinantes Concorrenciais e Regulatórios. **XI ENCITA** (Encontro de Iniciação Científica e Pós-graduação do ITA). 03 a 06 out. 2005. Disponível em: <<http://www.bibl.ita.br/xiencita/Artigos/Infra03.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2009.

BEZERRA, T. M. L. **Distribuição na web como inovação de marketing.** 2008. fls. 52. Monografia-Faculdade de Comunicação Social, Publicidade e Propaganda. Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2008. Disponível em: <<http://drvarejo.com.br/tayro/dados/tcctayro.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2009.

BITENCOURT, C. L. QUELHAS, O. L. G. Histórico da Evolução dos Conceitos de Segurança. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1998, Niterói. **Anais...** Niterói: ENEGEP, out. 1998.

BNDES. **Infra-Estrutura Aeroportuária: Fator de Competitividade Econômica (Modal Aéreo III).** ago. 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/infra/g7246.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2009.

BUENO, Rodrigo L. S. **Conceito de “hedge” em mercados futuros.** Revista de Administração, São Paulo, v. 37, n.4, p. 83-90, outubro/dezembro 2002.

CALVO, Luis. Petróleo, o grande vilão. **Avião Revue**, São Paulo, ano 9, n. 108, p. 26-29, set. 2008.

CAMACHO, K. OceanAir critica duopólio no setor aéreo e diz que consumidor perde. **Folha de São Paulo Online.** 3 mar. 2007. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u115705.shtml>>. Acesso em: 1 mar. 2009.

CAMPOS, T. L. C. **Política para Stakeholders: um Objetivo ou uma Estratégia Organizacional?** RAC, v. 10, n. 4, Out./Dez. 2006. 111-130.

CASIRAGHI, Raquel. **Privatização de aeroportos esconde falta de política pública ao setor.** 8 set. 2008. Arquivo digital. Duração: 2'20". Tamanho: 419 Kb. Disponível em: <<http://www.agenciachasque.com.br/modelo01.php?idsecao=91f03f57e9aff94c35d3d21f0ef2fc5b&&idtitulo=825f096d236b5fc2686d05b10006a98b>>. Acesso em: 28 fev. 2009.p

CHOUCAIR, Geórgia. **Dólar em alta esquentando turismo nacional durante o Carnaval.** 8 fev. 2009. Estado de Minas. Disponível em: <http://www.new.divirta-se.uai.com.br/html/sessao_27/2009/02/08/ficha_carnaval/id_sessao=27&id_noticia=7472/ficha_carnaval.shtml>. Acesso em: 26 fev. 2009.

CIVA, G. TAM: novas rotas para concorrer com a Azul. Baguete - UOL. 27 jan. 2009. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/noticiasDetalhes.php?id=32176>>. Acesso em: 26 mar. 2009.

CLIENTE TIM compra passagem da GOL pelo celular com condições especiais de pagamento. Portal Fator Brasil. 11 mai. 2007. Disponível em: <http://www.revistafator.com.br/ver_noticia.php?not=9952#>. Acesso em: 24 mar. 2009.

COMPRE passagens aéreas baratas no leilão da Gol Linhas Aéreas. Meio Aéreo. 17 fev. 2009. Disponível em: <<http://www.meioaereo.com/passagens/?p=872>>. Acesso em: 28 mar. 2009.x

CONAC (Conselho Nacional de Aviação Civil). Voto CONAC N.º 002/2003 – Estabelece as **diretrizes da Política de Aviação Civil.** Voto do Ministro de Estado da Defesa – José Viegas Filho. Disponível em: <https://www.defesa.gov.br/aviacao_civil/legislacao/16_diretrizes_pol_av_civil.htm>. Acesso em: 19 Out. 2008.

CONCORRÊNCIA entre as empresas deve baratear as tarifas aéreas ainda neste semestre. InfoMoney. 18 fev. 2009. Disponível em: <<http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=1507551&path=/suasfinancas/>>. Acesso em: 5 mar. 2009.

CONTANDRIOPOULOS, A. P.; CHAMPAGNE, F.; POTVIN, L.; DENIS, J. L.; BOYLE, P. **Saber preparar uma pesquisa: definição, estrutura, financiamento.** 2ª Ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

CORRÊA, Alessandra. **Entenda a alta do dólar e ação do governo.** 23 out. 2008. BBC Brasil, São Paulo. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2008/10/081023_dolarentenda_ac.shtml>. Acesso em: 25 fev. 2009.

COSTA, D. TAM pode frear aumento da frota em 2010. Investnews. 31 mar. 2009. Disponível em: <http://www.investnews.com.br/IN_News.aspx?parms=2422327,188,500,10>. Acesso em: 31 mar. 2009.

CURAVO, Alex. **Low Cost Does Not Always Equal Low Fares.** 2007. Disponível em: <http://acuravo.newsvine.com/_news/2007/10/18/1033424-low-cost-does-not-always-equal-low-fares>. Acesso em: 25 fev. 2008.

Departamento de Aviação Civil (DAC). **Instrução de Aviação Civil 58-54.** 01 de setembro de 1995. Procedimentos Básicos de Produção e Expedição de HOTRAN – Horários de

Transporte. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Ministério da Aeronáutica, Departamento de Aviação Civil. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/biblioteca/iac/IAC1226.zip>>. Acesso em: 16 mar. 2009.

_____. **Instrução de Aviação Civil 1502-0699**. Portaria n.º366/DGCA, de 08 de junho de 1999. Estabelece os procedimentos com vistas à avaliação da regularidade, da pontualidade e da eficiência operacional das empresas brasileiras de transporte aéreo regular. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Ministério da Aeronáutica, Departamento de Aviação Civil, [s.l.], 30 jun. 1999. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/biblioteca/iac/IAC1502.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2009.

DAMANPOUR, F. **Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators**. Academy of Management Journal, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DAVILA, T. EPSTEIN, M. J. SHELTON, R. **As Regras da Inovação**; tradução Raul Rubenich – Porto Alegre: Bookman, 2007. 336 p.

DOGANIS, R. **The Airline Business**. Oxon: Routledge, 2006.

DÓLAR alto deixa turistas em casa. **Correio do Povo**. Porto Alegre. 21 dez. 2008. p. 7.

DOMINGOS, Eduardo M. **Estratégia Competitiva na Indústria de Transporte Aéreo Comercial de Passageiros no Brasil**. 2005. fls. 199. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Transporte) Faculdade de Engenharia de Transporte. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

DUPIM, Tiago. Os Destaques da Aviação. **Avião Revue**. São Paulo, ano 10, n. 111, p. 32-47, dez. 2008.

_____. Avião Revue entrevista fundador da Azul. **Avião Revue**. São Paulo, 5 mar. 2009. Disponível em: <<http://aviaorevue.terra.com.br/index.asp?codc=927>>. Acesso em: 18 mar. 2009.

ENNIS, D. HARRISON, P. EU endireita rotas aéreas para cortar gastos e emissões de CO₂. Reuters. 25 mar. 2009. Disponível em: <<http://br.reuters.com/article/worldNews/idBRSPE5200HS20090325?sp=true>>. Acesso em: 26 mar. 2009.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Leia o anúncio da Gol ao mercado da compra da Varig. 29 mai. 2008. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/1,,EDG76836-8373,00.html>>. Acesso em: 26 mar. 2009.

ESTEVES, Ana. Azul anuncia passagens a crédito para elevar vendas. **Jornal do Comércio**. Porto Alegre, 25 mar. 2009. Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/noticias.aspx?pCodigoNoticia=12258&pCodigoArea=33>>. Acesso em: 25 mar. 2009.

ESTRELLA, H. Crise, Estranha Crise. **Aviação em Revista**. São Paulo, ano 70, ed. 697, dez. 2008. p. 50.

EUROPA reforça vigilância às companhias aéreas. **Portugal Diário**. 30 ago. 2005. Disponível em: <http://diario.iol.pt/noticia.html?id=576919&div_id=4071>. Acesso em: 12 mar. 2009.

FERRAZ, J. KUPFER, D. HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERREIRA, Denílson. **Curva de Hubbert: Uma Análise das Reservas Brasileiras de Petróleo.** 2005. fls. 104. Dissertação (Mestrado em Energia) – Instituto de Eletrotécnica e Energia / Escola Politécnica / Instituto de Física / Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

FIGUEIREDO, R. Nem tão simples assim... **Aviação em Revista.** São Paulo, ano 70, ed. 697, dez. 2008. p. 52-55.

FILHO, L. AMIGO, R. **Determinantes da competitividade em mercados industriais.** Revista de Administração, São Paulo v. 35, n.1, p. 23-31, janeiro/março 2000.

FITZSIMMONS, James A. FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLOURIS, T. WALKER, T. **The Financial Performance of Low-Cost and Full-Service Airlines in Times of Crisis.** Canadian Journal of Administrative Sciences; Mar 2005; 22, 1; pg. 3.

FOLHA ONLINE. **Entenda as diferenças entre petróleos Brent e WTI.** 2 abr. 2002. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u44618.shtml>>. Acesso em: 14 fev. 2009.

_____. Especialistas e autoridades do setor aéreo temem que falte mão-de-obra especializada. 22 ago. 2007. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/especialistas_e_autoridades_do_setor_aereo_temem_que_falte_maodeobra_especializada/16657/>. Acesso em: 19 fev. 2009.

_____. **AIE reduz previsões de demanda mundial de petróleo.** 10 out. 2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u454713.shtml>>. Acesso em: 20 fev. 2009.

FRAGA, Fernando. **O Contexto Actual do Mundo dos Negócios e a Estratégia de Recursos Humanos.** 27 mar. 2007. Disponível em: <<http://recursoshumanos.blog.com/1643954/>>. Acesso em: 23 set. 2008.

FREGNANI, J. A., FERREIRA, N. S., GRIEBELER, M. C. e OLIVEIRA, A. V. M. 2008. **Análise de Custos Logísticos no Transporte Aéreo Regional.** Série de Documentos de Trabalho, Núcleo de Economia dos Transportes, Antitruste e Regulação, n. 022. São José dos Campos, SP. Disponível em: <www.nectar.ita.br/dt022.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2009.

FREITAS, H.M.R.; CUNHA Jr.,M.V.M.; MOSCAROLA, J. Pelo regate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis: ANPAD, set. 1996.

FUNCIONÁRIOS da Infraero promovem protesto contra privatização de aeroportos. Agência Brasil. 26 set. 2008. Disponível em: <<http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2008/09/26/materia.2008-09-26.7100819392/view>>. Acesso em: 28 fev. 2009.p

GAMBIN, A. **The Value of Innovation**. Management Accounting. Montvale, September, 1998.

GANDRA, Alana. **Para crescer, Brasil precisa investir em infra-estrutura aeroportuária, diz Alencar**. Agência Brasil. 30 jul. 2007. Disponível em: <<http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2007/07/30/materia.2007-07-30.4753760891/>>. Acesso em: 28 fev. 2009.

GAZETA MERCANTIL. Reputação de uma companhia depende de seus dirigentes. 7 ago. 2008a. Disponível em: <<http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2008/08/07/114/Reputacao-de-uma-companhia-depende-de-seus-dirigentes.html>>. Acesso em: 17 mar. 2009.

_____. Crescimento em 2008 e 2009 será menor, prevê Anac. 11 dez. 2008b Disponível em: <http://www.gazetamercantil.com.br/GZM_News.aspx?parms=2233672,45,1,1>. Acesso em: 19 mar. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007. 206 pg.

GILBERT, D. CHILD, D.; BENNETT, M. A qualitative study of the current practices of no-frills airlines operating in the UK. **Journal of Vacation Marketing**, v. 7, n.4, p. 302-315, 2001.

GLYNN, S. JONES, E. **Satisfazer com lucro**. HSM Management, n. 37, mar.-abr. 2003. p. 135-139.

GOL. **Relações com Investidores**. 17 nov. 2008. Disponível em: <<http://www.voegol.com.br/ri/>>. Acesso em: 6 mar. 2009.

_____. Tarifas Gol. 2009. Disponível em: <<http://www.voegol.com.br/Gol/Paginas/TarifasGol.aspx>>. Acesso em: 28 mai. 2009.

GOL instala totens para autoatendimento em aeroportos. Portal Fator Brasil. 21 fev. 2009. Disponível em: <http://www.revistafator.com.br/ver_noticia.php?not=68439>. Acesso em: 24 mar. 2009.

GOODWIN, C. J. **Research in psychology: methods and design**. New York: John Wiley & Sons, 1995.

GRANER, Fábio. NAKAGAWA, Fernando. Câmbio desvalorizado reduz deficit da conta turismo. 20 fev. 2009. **Estadão.com.br**. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/economia,cambio-desvalorizado-reduz-o-deficit-da-conta-turismo,327449,0.htm>>. Acesso em: 26 fev. 2009.

HALLOWELL, R. **Southwest Airlines: A Case Study Employee Needs Satisfaction an Organizational Capabilities to Competitive Advantage**. Human Resource Management. Winter 1996; 35, 4; pg. 513.

HENRIQSON, Éder. **Sistema de Atividades de Empresa Aérea de Baixos Custos e Baixas Tarifas: Análise das Compatibilidades das Atividades na Construção da Vantagem Competitiva**. 2005. fls. 288. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade de

Administração, Contabilidade e Economia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

HOLLOWAY, S. **Airlines: managing to make money**. England, 2002.

INDICADORES de Mercado. Acionistas.com.br. 07 jun. 2009. Disponível em: <http://www.acionista.com.br/graficos_comparativos/060709_petroleo.PNG>. Acesso em: 20 jul. 2009.

INDÚSTRIA teme pela infra-estrutura aeroportuária na Copa 2014. **Estadão.com.br**. São Paulo. 13 ago. 2008. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/economia/not_eco223224,0.htm>. Acesso em: 28 fev. 2009.

INFRAERO. **Relatório Anual 2007**. fev. 2008. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/upload/arquivos/inst/Financeiras2007Internet.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2009.

INFRAERO: Pontualidade no Carnaval passa de 93% dos voos. *Jornal de Turismo*. 27 fev. 2009. Disponível em: <<http://www.jornaldeturismo.com.br/noticias/6-aviacao/22627-pontualidadecarnaval2009.html>>. Acesso em: 17 mai. 2009.

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (IATA). **Fuel Conservation Projects Commercial Presentation**. jan. 2008. 25 dispositivos, color. Disponível em: <http://www.iata.org/nr/rdonlyres/ecaa9705-7c16-410a-9fad-da9cff6b3e97/60857/fuel_consultingfinal.ppt>. Acesso em: 25 fev. 2009.

JANOT, Pedro. **Azul Linhas Aéreas** [10 dez. 2008]. Entrevistado: Oziris Marins, Fernando Albrecht e Afonso Ritter. Porto Alegre: Band AM. *Jornal Gente*.

JOÃO, B. FISCHMANN, A. **Estratégias baseadas no conhecimento na Embraer: um Estudo de Caso**. Série de Working Papers. 2004.

JOHNSTON, R. CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

JORDE, T. TEECE, D. **Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust**. *Journal of Economic Perspectives*. Volume 4, Number 3; Summer 1990. pgs. 75-96.

JORNAL DO COMÉRCIO. **Executivos da Azul decidem inovar**. 11 Ago. 2008.

JUNIOR, V. OLIVER, S. Um ano de mudanças. **Avião Revue**. Ano 10, n. 110, nov. 2008. p. 32.

LAGE, Janaína. **Querosene cai, mas empresas aéreas descartam reduzir tarifas**. *Folha Online*. 31 dez. 2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u484795.shtml>>. Acesso em: 26 fev. 2009.

LAWTON, T. C. **Cleared for take-off: structure and strategy in the low fare airline business**. England: Ashgate, 2002.

LECHNER, Ulrike, HUMMEL, Johannes. **Business models and system architectures of virtual communities: from a sociological phenomenon to peer-to-peer architectures**. International Journal of Electronic Commerce, v. 6, n. 3, spring 2002, p. 41-53.

LETHBRIDGE, T. **O Desafio de Sair do Chão**. Revista Exame, São Paulo, ano 38, edição 821, n. 13, p. 28-31, jul. 2004.

LIMA, Samantha. **A corrida para fazer a Azul decolar**. Revista Exame, São Paulo, Ed. 0927. 17 Set. 2008. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0927/negocios/m0167894.html>>. Acesso em: 25 Out. 2008.

LOVELOCK, C. WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MACHADO, D. F. **Sinopse do Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos no Sistema de Aviação Civil**. 2008. Curso de Formação de Especialistas em Regulação da Agência Nacional de Aviação Civil.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. BARBOSA, Solange L. **Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações: uma Análise Arquetípica**. RAC, v. 6, n. 3, Set./Dez. 2002.

MAGNAVITA, C. Embarcando em uma nova era. **Aviação em Revista**. São Paulo, ano 70, ed. 697, dez. 2008. p. 40-44.

MALAGUTTI, A. O. Evolução da Aviação Civil, no Brasil. Consultoria Legislativa. Câmara dos Deputados, ago. 2001. Disponível em: <<http://apache.camara.gov.br/portal/arquivos/Camara/internet/publicacoes/estnottec/pdf/109712.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 720 p.

MANSUR, B. Empreender – Inovação e Competitividade. Liderança Venda Mais. 19 de Setembro de 2007. Disponível em: <<http://www.vendamais.com.br/Lideranca/php/verMateria.php?cod=42627>>. Acesso em: 06 mai. 2008.

MARQUES, Renato. Inovação por Completo. Universia. 22 set. 2005. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?id=8571>>. Acesso em: 30 mar. 2009.

MARQUES, Camila. Desde 2001, país viu crise na Varig, Vasp e Transbrasil. Folha Online. 6 nov. 2007. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u343293.shtml>>. Acesso em: 2 mar. 2009.

MARTENDAL, P. S. P. BERTOLINI, G. R. F. Avaliação da Percepção dos Clientes quanto aos Serviços Prestados e Produtos Oferecidos de uma Instituição Financeira e de seus Concorrentes. Projeto SABER – UniOeste. vol. 6, n. 10, 2007. Disponível em: <<http://e->

revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/download/1504/1222>. Acesso em: 30 mar. 2009.

MATTOS, J. R. GUIMARÃES, L.S. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2005. 278 p.

MATOS, M. PEREIRA, S. Press-Conferência A380 - AIRBUS A380-800, O Maior Avião do Mundo. Egom Assessoria de Imprensa. 13 nov. 2008. Disponível em: <<http://www.egom.com.br/release.asp?rel=4219>>. Acesso em: 23 mar. 2009.

_____. Ônibus da Azul Linhas Aéreas para Aeroporto de Viracopos vão ser Gratuitos até 31 de Março. Egom Assessoria de Imprensa. 5 mar. 2009. Disponível em: <<http://www.egom.com.br/release.asp?rel=4364>>. Acesso em: 26 mar. 2009.

MAYNARD, M. To Save Fuel, Airlines Find No Speck Too Small. The New York Times. 11 jun. 2008. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2008/06/11/business/11air.html?_r=1&scp=1&sq=MICHELINE%20MAYNARD%2006/11&st=cse>. Acesso em: 31 mar. 2009.

MEIRELLES, Dimária Silva e. **O conceito de serviço**. Revista de Economia Política, v. 26, p. 119-136, 2006.

METHNER, B. E. ROSPENDA, C. J. Airline Strategy in a Digital Age: What Does “e” Mean to Me? In: BUTLER, G.F.; KELLER, M.R.; (org.) **Handbook of Airline Strategy**; United States, McGraw-Hill, 2001.

MEERS, K. A. ROBERTSON, C. **Strategic Planning Practices in Profitable Small Firms in the United States**. The Business Review, Cambridge. Vol. 7. Num. 1. Summer, 2007.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Educação (Porto Alegre), v.22, n.37, 1999. Porto Alegre. p. 7-31

MOURA, Maria Lucia Seidl de, FERREIRA, Maria Cristina. **Projetos de pesquisa: elaboração, redação e apresentação**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2005. 144 p.

MUDANDO o Modelo de Canal de Distribuição na Era da Internet. Universia Knowledge Wharto. 26 nov. 2002. Disponível em: <<http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=410>>. Acesso em: 24 mar. 2009.

MVL Comunicação. Assessoria de Imprensa da TAM. TAM. 5 dez. 2008. Disponível em: <<http://www.tam.com.br/b2c/vgn/v/index.jsp?vgnextoid=37e5e12c3880e110VgnVCM1000009608020aRCRD>>. Acesso em: 24 mar. 2009.

NASSIF, Luis. **Blog Online**. 5 dez. 2006. Disponível em: <http://luisnassifonline.blog.uol.com.br/economia/arch2006-08-20_2006-08-26.html>. Acesso em: 11 mar. 2009.

NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresas de serviços**. São Paulo: Atlas, 1993. 208 p.

NUNES, F. F. Pouca concorrência e grande procura fazem preço da passagem aérea decolar. **InfoMoney**. 5 nov. 2008. Disponível em: <<http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=1423881&path=/suasfinancas/>>. Acesso em: 5 mar. 2009.

NUNES, Guido. Ex-presidente da Embraer defende privatização dos aeroportos durante evento em Vitória. 27 jan. 2009. **Gazeta Online**. Disponível em: <<http://www.ita.br/online/2009/itanamidia09/jan09/gazetaonline27jan09.htm>>. Acesso em: 28 fev. 2009.

OCEANAIR. In: WIKIPEDIA. 2009. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/OceanAir>>. Acesso em: 3 mar. 2009.

OECD. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. FINEP. 2005.

_____. **About OECD**. 2008. Disponível em: <http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_36734052_36734103_1_1_1_1_1,00.html>. Acesso em: 18 fev. 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, A. V. M. Performance dos Regulados e Eficácia do Regulador: Uma Avaliação das Políticas Regulatórias do Transporte Aéreo dos Desafios para o Futuro. In: SALGADO, L. H. MOTTA, R. S. (Ed.). **Regulação e Concorrência no Brasil: Governança, Incentivos e Eficiência**. Rio de Janeiro: IPEA, 2007a. p. 165-174. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/regulacaonobrasil/Arq12_Cap06.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2009.

_____. **A Experiência Brasileira na Desregulamentação do Transporte Aéreo: Um Balanço e Propositura de Diretrizes para Novas Políticas**. Núcleo de Estudos em Competição e Regulação do Transporte Aéreo. ITA. 2007b. Disponível em: <3>. Acesso em: 12 fev. 2008.

_____. **Regulação da Oferta no Transporte Aéreo: Do Comportamento de Operadoras em Mercados Liberalizados Aos Atritos que Emergem da Interface Público-Privado**. Série de Documentos de Trabalho, Núcleo de Economia dos Transportes, Antitruste e Regulação, n. 024. São José dos Campos, SP. 2008. Disponível em: <www.nectar.ita.br/dt024.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2009.

OLIVEIRA, V. S. L. GOL e TAM acirram disputa com Azul; analistas continuam reticentes. **InfoMoney**. 27 jan. 2009. Disponível em: <<http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=1490665&path=/investimentos/noticias/>>. Acesso em: 26 mar. 2009.

OPEC – Organization of the Petroleum Exporting Countries. **World Oil Outlook**. 2008. Disponível em: <<http://www.opec.org/library/World%20Oil%20Outlook/pdf/WOO2008.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2009.

OSTER JR., C.V.; STRONG, J.S.; Competition and Antitrust Policy. In: BUTLER, G.F.; KELLER, M.R.; (org.) **Handbook of Airline Strategy**; United States, McGraw-Hill, 2001.

PARRAS, R. CLARO, J. A. C. S. **Análise preliminar da internet como canal de distribuição de serviços turísticos**. Patrimônio: Lazer & Turismo. Revista Eletrônica. Mestrado Gestão de Negócios. Universidade Católica de Santos. jul–set. 2008. Disponível em: <http://www.unisantos.br/pos/revistapatrimonio/images/artigos/Artigo4_JulAgoSet08.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2009.

PASSOS, C. A. K. . **Gestão Empresarial Inovadora como Questão Estratégica**. Parcerias estratégicas, Brasília, n. n.08, p. 127-155, 2000. Disponível em: <http://www.cgee.org.br/arquivos/pe_08.pdf#page=237>. Acesso em: 29 mar. 2009.

PATTON, M.Q.. **Qualitative Evaluation Methods**. Beverly Hills, CA: Sage, 1986. 381p.

PAULA, E. W. BIGNETTI, L. P. **Estudo sobre as práticas de inovação e as estratégias adotadas por empreendedores de alta tecnologia**. Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 42-57, 2004.

PEDRO, Carla. **Morgan prevê queda do petróleo até aos 25 dólares**. Jornal de Negócios Online. Portugal. 04 fev. 2009. Disponível em: <<http://www.jornaldenegocios.pt/index.php?template=SHOWNEWS&id=352654>>. Acesso em: 18 fev. 2009.

PEIXOTO, Fabrícia. **Entenda a disparada do dólar e seus efeitos**. 8 out. 2008. BBC Brasil, São Paulo. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2008/10/081008_entenda_dolar_fp_ep.shtml>. Acesso em: 20 fev. 2009.

PEREIRA, L. H. QUEIROZ, A. **Diferenciação e vantagem competitiva em serviços profissionais**. 2003. Disponível em: <<http://nourau2.eadstrong.com.br/nourau/document/?code=15>>. Acesso em: 07 fev. 2008.

PIRES, Adriano. **A Crise e o Mercado do Petróleo em 2009**. O Globo. 15 jan. 2009. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/blogs/adriano/post.asp?t=a-crise-o-mercado-de-petroleo-em-2009&cod_post=153898>. Acesso em: 18 fev. 2009.

PIRES, M. MARCONDES, R. **Conhecimento, Inovação e Competência em Organizações Financeiras: uma Análise sob o Ponto de Vista de Gestores de Bancos**. RAC, Edição Especial 2004: 61-78.

PORTAL BRASIL. **Aviação Comercial**. Disponível em: <http://www.portalbrasil.net/aviacao.htm>. Acesso em: 16 out. 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512p.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 897p.

_____. O que é estratégia? In: _____. **Competição** – on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRADO, M. TOMAZ, K. Brasil pode ter falta de pilotos em quatro anos. Folha de São Paulo. 4 ago. 2007. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u317599.shtml>>. Acesso em: 19 mar. 2009.

PREÇOS de passagens aéreas variaram significativamente em 2008. **InfoMoney**. 4 nov. 2008. Disponível em: <<http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=1423636&path=/suasfinancas/>>. Acesso em: 10 mar. 2009.

PROMOÇÃO de passagens aéreas à preço de ônibus da Azul Linhas Aéreas vão até dia 31. Meio Aéreo. 27 jan. 2009a. Disponível em: <<http://www.meioaereo.com/passagens/?p=835>>. Acesso em: 28 mar. 2009.1

PROMOÇÃO Azul25 dá 25% de desconto em passagens anunciadas. Meio Aéreo. 12 fev. 2009b. Disponível em: <<http://www.meioaereo.com/passagens/?p=835>>. Acesso em: 28 mar. 2009.1

RAGAZZO, C. M. J. O Processo de Flexibilização e as Fusões e os Acordos de Cooperação no Mercado de Transporte Aéreo de Passageiros. fev. 2006. Disponível em: <http://www.seae.fazenda.gov.br/central_documentos/documento_trabalho/2006/documento-de-trabalho-no-32-carlos-joppet-ragazzo.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2009.

RAHMAN, J. M. B. **A Lógica Fuzzy e a Eficácia em uma Empresa Aérea - O uso de uma nova ferramenta**. 2006. fls. 61. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade de Economia e Finanças. IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

READ, A. **Determinants of Successful Organisational Innovation: A Review of Current Research**. Journal of Management Practice. Volume 3. n. 1. 2000.

REDE GLOBO. **Bom Dia Brasil** [Preço de Passagens Aéreas]. Rio de Janeiro: Rede Globo, 4 nov. 2008. Programa de TV.

REUTERS. **TAM tem prejuízo no 3o tri por hedge de combustível**. 10 nov. 2008. Disponível em: <http://ultimosegundo.ig.com.br/economia/2008/11/10/tam_tem_prejuizo_no_3o_tri_por_hedge_de_combustivel_2105527.html>. Acesso em: 20 fev. 2009.

REYNOL, Fábio. **Modelo do biodiesel poderia ser aplicado ao querosene vegetal**. Inovação Uniemp [online]. 2007, vol. 3, no. 3, pp. 21-23. Disponível em: <<http://inovacao.scielo.br/pdf/innov/v3n3/a11v3n3.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2009.

RIBEIRO, Érica. Infra-estrutura é o primeiro adversário. **O Globo**. Rio de Janeiro. 31 out. 2007. p. 10.

ROCHA, D. ; DEUSDARÁ, B. . Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re) construção de uma trajetória. Alea. Estudos Neolatinos, v. 17, p. 305-322, 2005.

ROWE, W. G. **Liderança Estratégia e Criação de Valor**. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, Jan./Mar. 2002.

SANTOS, G. R. **Análise da Infra-Estrutura Aeroportuária na Bahia e suas Implicações na Demanda do Turismo Receptivo Internacional**. 2005. fls. 141. Dissertação (Mestrado em Análise Regional e Urbano)-Universidade de Salvador, Salvador, 2005.

SAVINAR, Matt. **Crise do Petróleo**. 2005. BIODIESELBR. Disponível em: <<http://www.biodieselbr.com/destaques/2005/crise-petroleo-peak-oil.htm>>. Acesso em: 20 fev. 2009.

SCHERER, T. Ruben Berta: um século de história viva. Jornal de Turismo. 05 nov. 2007. Disponível em: <<http://www.jornaldeturismo.com.br/noticias/1-geral/11195.html>>. Acesso em: 21 mar. 2009.

SCHMIDT, F. O Impacto das Estratégias Colaborativas na Indústria de Transporte Aéreo. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, set. 2006.

SILVA, C. L. **Competitividade: mais que um objetivo, uma necessidade**. Revista FAE BUSINESS, n. 1, nov. 2001.

SILVERMAN, J. O que é o iPhone? Como Tudo Funciona – UOL. 11 jan. 2007. Disponível em: <<http://informatica.hsw.uol.com.br/iphone-qotd.htm>>. Acesso em: 24 mar. 2009.

SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS AEROVIÁRIAS (SNEA). A Competitividade Internacional das Empresas Brasileiras. abr. 2008a. Disponível em: <http://www.snea.com.br/estudos/A%20Competitividade%20Internacional%20abr08%20Texto_.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2009.

_____. Entraves à Competitividade das Empresas Aéreas Brasileiras. jun. 2008b. Disponível em: <<http://www.snea.com.br/estudos/Apresentação%20para%20a%20ANAC.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2009.

_____. Manifestação do SNEA. 2009. Disponível em: <http://www.snea.com.br/noticias/090210_manifestação%20do%20snea.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2009.

SKARZYNSKI, P. GIBSON, R. Criando ambiente para a inovação. HSM (Gestão). 30 abr. 2008. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/notas/41750-criando-ambiente-inova%C3%A7%C3%A3o->>. Acesso em: 30 mar. 2009.s

SLACK, N. CHAMBERS, S. JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2. ed., 2002.

SOUTELINO, A. L D. Desmistificando o Sistema *Hub-and-Spoke*. jan. 2006. Disponível em: < http://www.oaviao.com/materias_comunidade/imagens/Hub_and_spoke.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2009.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. 2. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 411 p.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

SUNDBO, J. GALLOUJ, F. **Innovation in services**. SI4S Synthesis Paper (S2). 1998.

TAM. TAM lança nova forma de comprar passagem. *Press Release*. 29 nov. 2006. Disponível em: <http://www.acionista.com.br/home/tam/TAM_PR_20061129_port%5B1%5D.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2009.

_____. **Histórico e Estratégias**. 14 nov. 2008. Disponível em: <http://www.mzweb.com.br/tam/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=5391&submenu=1&img=5385&conta=28>. Acesso em: 6 mar. 2009.

TERCEROS, J. I. F. G. **Planejamento Estratégico de uma Empresa de Transporte Aéreo e Carga: O Caso da Transportes Aéreos Bolivianos - TAB**. 2004. fls. 118. Dissertação (Mestrado em Ciências)-Faculdade de Engenharia Aeronáutica e Mecânica. Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos, 2004.

TIDD, Joe. BESSANT, John. PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**; tradução Elizamari Rodrigues Becker et al. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2008.

TIM. TIM investe em inovação e convergência para que seus clientes vivam além da tecnologia. 14 mai. 2008. Disponível em: <http://www.tim.com.br/portal/site/PortalWeb/menuitem.d0aed6a153bddd149b4820ec703016a0/?vgnnextoid=911d6b84139e0110VgnVCM100000a22e700aRCRD&wfe_pweb_area=51&wfe_pweb_estado=20&>. Acesso em: 24 mar. 2009.

TJ-SP decreta a falência da Vasp. **G1**. 8 set. 2008. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL752412-9356,00-TJSP+DECRETA+A+FALENCIA+DA+VASP.html>. Acesso em: 2 mar. 2009.m

UBINHA, A. R. PEDROSO, A. CASSIANO, C. M. Marketing de Serviços e as estratégias utilizadas pelo Cmte. Rolim. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2008, Natal, set. 2008.

VALOR ONLINE. Passageiro da Azul pagará comissão da agência de viagens. 22 out. 2008. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/ValorImpresso/MateriaImpresso.aspx?dtmateria=22-10-2008&codmateria=5217327&codcategoria=95&tp=12>>. Acesso em: 22 mar. 2009.

_____. Petróleo retoma trajetória de baixa e cai abaixo de US\$ 42 em NY. 23 jan. 2009. Disponível em: <[http://www.valoronline.com.br/ValorOnLine/MateriaCompleta.aspx?tit=Petr%20oleo%20retoma%20trajet%20ria%20de%20baixa%20e%20cai%20abaixo%20de%20US\\$%2042%20em%20NY&codmateria=5379309&dtmateria=23%2001%202009&codcategoria=66&p=0&t=12px](http://www.valoronline.com.br/ValorOnLine/MateriaCompleta.aspx?tit=Petr%20oleo%20retoma%20trajet%20ria%20de%20baixa%20e%20cai%20abaixo%20de%20US$%2042%20em%20NY&codmateria=5379309&dtmateria=23%2001%202009&codcategoria=66&p=0&t=12px)>. Acesso em: 18 fev. 2009.

VAN DE VEN, A. **Central problems in the management of innovation**. Management Science. v. 32, n. 5, p. 590-607. May, 1986.

VARGAS, E. Estratégia e Inovação em Serviços. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, set. 2002.

VERTICCHIO, Diego. David Neeleman defende a não privatização dos aeroportos no Brasil. Mercado & Eventos. 18 fev. 2009. Disponível em: <<http://www.mercadoeventos.com.br/script/fdgdestaquetemplate.asp?pstrresolucao=1440&pstrlink=3,26,0,40534&indseguro=0>>. Acesso em: 18 mar. 2009.

VETTORAZZO, Lucas. Azul, com US\$ 200 milhões para investir, recebe primeiro avião. **Jornal do Comércio**. 18 set. 2008.

VIAGEM DE NEGÓCIOS. Na Reta Final, a Azul Linhas Aéreas se prepara para voar comercialmente. Viagem de Negócios. 2008. Disponível em: <<http://www.viagemdenegocios.net/news/125/ARTICLE/1118/2008-10-12.html>>. Acesso em: 25 mar. 2009.

WEBER SHANDWICK. Overview. 2009. Disponível em: <<http://www.webershandwick.com/overview/index.cfm>>. Acesso em: 17 mar. 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2005. 212 p.

YALIBNAN. **Saudi king: We have nothing to do with high oil prices**. Beirut. 1 jul. 2008. Disponível em: <http://yalibnan.com/site/archives/2008/07/saudi_king_we_h.php>. Acesso em: 20 fev. 2009.

ZAWISLAK, Paulo A. Contribuições para uma Medida Geral da Inovação. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2008.

Apêndice A - Lista de Categorias e Elementos da Pesquisa

Categorias	Elementos
1 – Ambiente Atual de Negócios das Empresas Aéreas	1.1. A Infraestrutura Aeronáutica Brasileira <ul style="list-style-type: none"> • Análise do atual contexto da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária do Brasil;
	1.2. Empresas de Transporte Aéreo Regular Brasileiras <ul style="list-style-type: none"> • Verificar como está estruturado este mercado dentro do Brasil, citando quais são, e como estão inseridas às empresas que o compreendem.
	1.3. O Petróleo <ul style="list-style-type: none"> • Pretende-se verificar como está a atual flutuação sofrida pelo preço do barril; • Como o preço do barril afeta na operação das empresas aéreas; • Análise sobre a questão do <i>Peak Oil</i>.
	1.4. O Câmbio <ul style="list-style-type: none"> • Pretende-se verificar como está a atual variação do valor do câmbio; • Como o dólar impacta na operação das empresas aéreas.
2 – Fatores de Competitividade	2.1. Preço <ul style="list-style-type: none"> • Verificar sobre o que significa ser competitivo em termos de preço atualmente no Brasil, nas empresas de transporte aéreo de passageiros.
	2.2. Qualidade <ul style="list-style-type: none"> • Verificar sobre o que significa ser competitivo em termos de qualidade atualmente no Brasil, nas empresas de transporte aéreo de passageiros.
	2.3. Segurança <ul style="list-style-type: none"> • Verificar sobre o que significa ser competitivo em termos de segurança atualmente no Brasil, nas empresas de transporte aéreo de passageiros.
	2.4. Pontualidade <ul style="list-style-type: none"> • Verificar sobre o que significa ser competitivo em termos de pontualidade atualmente no Brasil, nas empresas de transporte aéreo de passageiros.
	2.5. Reputação <ul style="list-style-type: none"> • Verificar sobre o que significa ser competitivo em termos de reputação atualmente no Brasil, nas empresas de transporte aéreo de passageiros.
	2.6. Rotas e Horários <ul style="list-style-type: none"> • Verificar sobre o que significa ser competitivo em termos de rotas e horários atualmente no Brasil, nas empresas de transporte aéreo de passageiros.
	2.7. Mão-de-obra <ul style="list-style-type: none"> • Verificar sobre o que significa ser competitivo em termos de mão-de-obra atualmente no Brasil, nas empresas de transporte aéreo de passageiros.
	2.8. Distribuição <ul style="list-style-type: none"> • Verificar sobre o que significa ser competitivo em termos de distribuição atualmente no Brasil, nas empresas de transporte aéreo de passageiros.
	2.9. Frota <ul style="list-style-type: none"> • Verificar sobre o que significa ser competitivo em termos de frota atualmente no Brasil, nas empresas de transporte aéreo de passageiros.
3 – Focos de Inovação	3.1. Distribuição <ul style="list-style-type: none"> • Verificar como uma empresa aérea de transporte de passageiros pode inovar na questão da distribuição atualmente no Brasil.
	3.2. Frota <ul style="list-style-type: none"> • Verificar como uma empresa aérea de transporte de passageiros pode inovar na questão da frota aérea atualmente no Brasil.
	3.3. Rotas <ul style="list-style-type: none"> • Verificar como uma empresa aérea de transporte de passageiros pode inovar na questão das rotas – ou malha aérea – atualmente no Brasil.
	3.4. Tarifas <ul style="list-style-type: none"> • Verificar como uma empresa aérea de transporte de passageiros pode inovar na questão dos preços das passagens atualmente no Brasil.
	3.5. Recursos Humanos <ul style="list-style-type: none"> • Verificar como uma empresa aérea de transporte de passageiros pode inovar na questão dos recursos humanos atualmente no Brasil.

	<p>3.6. Serviços Prestados</p> <ul style="list-style-type: none">• Verificar como uma empresa aérea de transporte de passageiros pode inovar na questão serviço oferecidos atualmente no Brasil – pontualidade, qualidade, segurança, entre outros.
--	---

Apêndice B– Roteiro de Entrevista

Pontos para serem abordados durante o contato inicial:

- Apresentação pessoal (carta de apresentação se for necessário);
- Identificação do Entrevistado:

Local:	Data: / /	Início:	Fim:
Setor da Empresa:			
Entrevistado:			
Função Atual:			
Tempo de Serviço na Empresa:			

- Objetivos da pesquisa;
- Justificativa e relevância da pesquisa;
- Importância da colaboração pessoal do entrevistado;
- Caráter confidencial das informações;
- Necessidade de gravação para transcrição.

ESTRUTURACÃO:

Este roteiro de entrevista está dividido em três seções, que buscam abranger a seguinte questão de pesquisa: “Como os fatores de competitividade e os focos de inovação condicionam a estrutura de uma empresa aérea de transporte de passageiros?”.

SEÇÃO A – VISÃO ATUAL

- 1) Na sua opinião, qual é o contexto atual de negócios das empresas de transporte aéreo no Brasil?
- 2) Qual a sua opinião sobre os seguintes aspectos descritos, como influenciadores nas empresas aéreas hoje:
 - Petróleo
 - Dólar
 - Entrada da Azul no Mercado
- 3) Existem outros aspectos que estão influenciando estas empresas atualmente? Como?

SEÇÃO B – CARACTERIZAÇÃO DOS FATORES COMPETITIVOS

- 4) O que é ser competitivo para uma empresa de transporte aéreo atualmente? E nas empresas adotantes do modelo de negócios de baixos-custos e baixas-tarifas?
 - **Apresentação dos fatores de competitividade (Anexo 01).**
- 5) Apresentados os fatores competitivos identificados a partir do referencial teórico, o que significa ser competitivo para cada um destes fatores atualmente?

SEÇÃO C – CARACTERIZAÇÃO DOS FOCOS DE INOVAÇÃO

- 6) O que significa ser inovadora para uma empresa de transporte aéreo?
- 7) Restringindo a visão aos focos relacionados, o que significa ser inovador em cada um deles hoje em dia?

O que significa ser inovador em cada um destes aspectos hoje em dia?	Focos a serem avaliados
	Distribuição
	Frota
	Rotas
	Tarifas
	Recursos Humanos
	Serviços Prestados (Qualidade, Segurança e Pontualidade)

ANEXO 01: Fatores Competitivos de Empresas Aéreas de Baixos-Custos e Baixas-Tarifas identificados através do referencial teórico pesquisado.

Fatores Competitivos
Preço (Tarifa)
Qualidade
Segurança
Pontualidade
Reputação
Rotas e Horários
Mão-de-Obra
Distribuição
Frota

* Cada construto será apresentado de modo sucinto sobre seu conceito, para um esclarecimento do entendimento adotado para cada neste estudo.

Apêndice C – Lista de Entrevistados da Pesquisa

Entrevistado	Área de Atuação / Especialidade	Objetivos da Entrevista	Meio de Realização
A	Professor da Faculdade de Ciências Aeronáuticas da PUCRS.	Coleta de Informações sobre o Contexto Atual e Inovação.	Entrevista Pessoal
B	Professora da Faculdade de Ciências Aeronáuticas da PUCRS. Ex-Gerente Comercial de uma grande empresa brasileira por 29 anos.	Coleta de Informações sobre o Contexto Atual, Competitividade, e Inovação.	Entrevista Pessoal
C	Professor da Faculdade de Ciências Aeronáuticas da PUCRS. Engenheiro da VEM.	Coleta de Informações sobre o Contexto Atual, Competitividade, e Inovação.	Entrevista Pessoal
D	Diretora Financeira da Gol Linhas Aéreas.	Coleta de Informações sobre o Contexto Atual, Competitividade, e Inovação.	Entrevista via Telefone
E	Diretor de Marketing da Gol Linhas Aéreas.	Coleta de Informações sobre o Contexto Atual, Competitividade, e Inovação.	Entrevista via Telefone
F	Professor da Fundação Getúlio Vargas (Doutor). Trabalha com consultoria no setor. Autor de Tese de Doutorado sobre Recursos e Competências sob Turbulência em três Empresas Aéreas Brasileiras	Coleta de Informações sobre o Contexto Atual, Competitividade, e Inovação.	Entrevista via Telefone
G	Professor da Faculdade de Ciências Aeronáuticas (Mestre)	Coleta de Informações sobre o Contexto Atual, Competitividade, e Inovação.	Entrevista Pessoal
H	Gerente de Educação Corporativa da Azul Linhas Aéreas. Experiência prévia como Gerente de RH na Toyota do Brasil, Johnson & Johnson(Brasil e USA) e Wal Mart (USA)	Coleta de Informações sobre Competitividade e Inovação.	Entrevista via <i>E-mail</i> .

Apêndice D – Dados Comparativos Avançados (ANAC, 2008a)

EMPRESAS BRASILEIRAS DE TRANSPORTE AÉREO REGULAR												
TRÁFEGO AÉREO - DADOS COMPARATIVOS AVANÇADOS - JANEIRO A DEZEMBRO 2008 X 2007												
ASSENTOS KM OFERECIDOS E PASSAGEIROS KM PAGOS TRANSPORTADOS												
LINHAS DOMÉSTICAS												
EMPRESA	JANA DEZ 2007			JAN A DEZ 2008			VARIACÃO (%)			PARTICIPACÃO (%)		
	ASS km OF (000)	PAX km PG TR (000)	%	ASS km OF (000)	PAX km PG TR (000)	%	ASS km OF 2008 X 2007	PAX km TR 2008 X 2007	%	ASS km OF 2007	PAX km PG TR 2007	%
ABAETÉ	5.888	2.413	41	2.513	1.310	52	-57,3	-45,7	0,01	0,00	0,01	0,00
AIR MINAS	30.530	12.033	39	33.402	18.862	56	9,4	56,8	0,05	0,05	0,03	0,04
AZUL-LIN AÉREAS	-	-	-	30.012	13.528	45	-	-	-	0,04	-	0,03
BRA	1.836.913	1.246.407	68	-	-	-	-	-	2,84	-	2,80	-
CRUISER	8.867	6.061	68	-	-	-	-	-	0,01	-	0,01	-
MIETA	22.391	19.028	85	23.116	18.705	81	3,2	-1,7	0,03	0,03	0,04	0,04
NHT	26.647	21.180	79	34.171	18.415	54	28,2	-13,1	0,04	0,05	0,05	0,04
OCEANAIR	1.723.847	1.077.817	63	1.962.592	1.332.620	68	13,8	23,6	2,67	2,69	2,42	2,79
PANTANAL	168.497	92.031	55	140.498	79.537	57	-16,6	-13,6	0,26	0,19	0,21	0,17
PASSAREDO	70.112	39.447	56	150.853	87.714	58	115,2	122,4	0,11	0,21	0,09	0,18
PUMA AIR	14.359	9.768	68	5.948	4.167	70	-58,6	-57,3	0,02	0,01	0,02	0,01
RICO	241.067	160.032	66	75.145	49.883	66	-68,8	-68,8	0,37	0,10	0,36	0,10
TAF	265.179	146.306	55	62.054	41.678	67	-76,6	-71,5	0,41	0,09	0,33	0,09
TAM-LIN AÉREAS	30.768.678	21.703.539	71	35.148.043	24.002.621	68	14,2	10,6	47,63	48,25	48,83	50,30
TEAM	9.439	2.794	30	9.410	3.497	37	-0,3	25,2	0,01	0,01	0,01	0,01
TOTAL	375.898	237.577	63	95.117	73.318	77	-74,7	-69,1	0,58	0,13	0,53	0,15
TRIP	336.435	208.308	62	850.869	539.113	63	152,9	158,8	0,52	1,17	0,47	1,13
WEBJET	551.729	344.147	62	1.756.656	1.174.336	67	218,4	241,2	0,85	2,41	0,77	2,46
GOL / VRG	28.141.511	19.117.782	68	32.460.679	20.263.282	62	15,3	6,0	43,56	44,56	43,01	42,46
INDÚSTRIA	64.597.987	44.446.670	69	72.841.078	47.722.585	66	12,8	7,4	100,00	100,00	100,00	100,00

OBS: DADOS FORNECIDOS, VOLUNTARIAMENTE, PELAS EMPRESAS. OS DE DEZEMBRO DE 2008, DE ALGUMAS EMPRESAS, SÃO PRELIMINARES.
: BRA - OPERAÇÕES SUSPENSAS A PARTIR DE NOVENO DE 2007.
: CRUISER - NÃO FORNECEU OS DADOS DE JANEIRO A DEZEMBRO DE 2008.
: GOL/VRG - OS DADOS DAS EMPRESAS GOL E VRG FORAM AGREGADOS, TENDO EM VISTA O PROCESSO DE INCORPORAÇÃO SOCIETÁRIA EFETIVADO EM OUTUBRO DE 2008.

Apêndice E – Gestão de Receita

As definições trazidas neste apêndice foram elaboradas pelo Entrevistado A, sobre a forma de material didática para as aulas que ministra. O mesmo autorizou a utilização deste material neste estudo, sem restrições. Segue abaixo os dados:

Conceituação

Existem apenas três alternativas para que uma linha aérea possa gerir sua receita e seus custos, e conseqüentemente, seus ganhos: aumentar a taxa de aproveitamento (*load factor*) dos vôos; pilotar o *yield* (preço por quilômetro por assento vendido); ou reduzir o custo unitário (*CASK* = custo por assento quilômetro oferecido).

A primeira alternativa vem sendo explorada intensivamente pelas empresas, mas, na sua essência, encontra limite na capacidade total das aeronaves. Mesmo que se configure a aeronave com o número máximo de poltronas permitido na sua certificação, sempre haverá um 100% não ultrapassável. Na prática o limite efetivo situa-se entre 75 a 80%. Entretanto, operar por longos períodos com aproveitamento acima de certos limites acaba por inibir o mercado de maior *yield*, constituído principalmente por habituais viajantes a negócio que, não encontrando disponibilidade nos vôos desejados, migram para a competição. A perda desse segmento do mercado pode representar redução na receita global, aumento nos custos e queda na lucratividade, pois a empresa transporta mais passageiros por uma tarifa menor e, possivelmente, a um custo final maior.

A segunda alternativa enfrenta limitações impostas pelo mercado e pela competição, mesmo assim, uma administração adequada dos preços e tarifas, possibilita otimizar o *yield* para cada vôo e para cada rota. A partir da gestão adequada das tarifas e/ou descontos, a empresa pode buscar melhor qualidade de receita pela indução de maior demanda e/ou pelo maior *yield* médio. Cada vôo, cada horário e cada dia possuem características diferentes, que se bem analisadas, podem ser utilizadas como importantes ferramentas para a gestão do *yield* – esta conhecida como *yield management* ou *revenue management*.

O último item é o que atualmente oferece maior potencial, sendo o único espaço em que a linha aérea ainda dispõe para perseguir resultados positivos. Portanto, deve ser dedicada especial prioridade à gestão de custos.

Contudo, apesar desta divisão, os três itens são interdependentes. Redução do *yield* induz a um aumento de demanda, que altera a taxa de aproveitamento. Um aumento na

demanda e no *load factor* resulta em melhor aproveitamento da capacidade ociosa ou marginal da empresa. A venda da disponibilidade marginal pode proporcionar aumento de receita e/ou redução do custo unitário.