

ESORG - Estudos organizacionais

PLANEJAMENTO AEROVIÁRIO: O CASO DA AZUL LINHAS AÉREAS

Resumo

Este artigo aborda a criação da Azul Linhas Aéreas e suas estratégias diferenciadas para competir em um mercado antes dominado por duas empresas (Gol Linhas Aéreas e Tam), com mais de 85% do *market share*, relatando impactos externos e internos causados pela criação de uma empresa no mercado duopolista brasileiro. Para atender a este objetivo, investigou-se por meio de bibliografia, e da realização de entrevista com um dos fundadores da companhia sobre as principais decisões estratégicas como, montar seu primeiro hub em um aeroporto considerado distante dos grandes centros, bem como outros fatores. Os principais resultados apontam que hoje, a Azul Linhas Aéreas possui a maior cobertura de voos no Brasil com 4 hubs (Campinas, Recife, Belo Horizonte e Cuiabá), e é a empresa que mais cresceu nos últimos anos, tornando-se a terceira maior do país, a segunda em frota e a maior em destinos no Brasil. É possível considerar que o plano da Azul que está sendo executado, acabou com um mercado de duopólio, criando um cenário inédito de oligopólio na aviação civil brasileira, com novos níveis de desempenhos, impulsionados pela concorrência.

Palavras-chave: Planejamento. Inovação. Transporte Aéreo. Companhias Aéreas.

Abstract

This article addresses the creation of Azul Airline and its differentiated strategies to compete in a market before dominated by two companies (Gol Linhas Aereas and Tam), with over 85% of market share, reporting external and internal impacts caused by a company in the brazilian duopolistic market. To meet this objective, investigated for references means, and interview of achievement with one of the company's founders on key strategic decisions as to ride your first hub on a deemed airport far great centers, and other factors. The main results points that today, Azul Airlines has the highest flight coverage in Brazil with 4 hubs (Campinas, Recife, Belo Horizonte and Cuiabá). It is the company that grewed most in the last years, becoming the third largest in the country, the second in fleet and the largest in destinations in Brazil. It is possible to consider that the plan of azul airline that is being executed, ended a duopoly market, creating an unprecedented oligopoly scenery in brazilian civil aviation, with new levels of performance, impulsed by competition.

Keywords: Planning. Innovation. Air Transport. Airlines.

1. INTRODUÇÃO

Na segunda metade da primeira década do século XXI, as companhias aéreas TAM (hoje LATAM Airlines Brasil) e GOL Linhas Aéreas, detinham 85% do *market share* dos voos domésticos do Brasil, sendo a TAM com 45% e a GOL com 40% (FLAP INTERNACIONAL, 2008). Algumas grandes empresas tradicionais brasileiras haviam falido, como a Vasp e a Varig, sem que esta havia sido comprada pela Gol. Além disso, o setor havia passado por uma grave crise aérea, gerada por dois acidentes de grandes proporções (um envolvendo uma Boeing 737 da Gol e o outro, ocorrido em Congonhas, envolveu um Airbus da TAM). Além disso, a grande maioria dos aeroportos com falta de infraestrutura, conflito de demanda e oferta que gerava um descontentamento geral. Contudo, foi nesse cenário que surgiu a Azul Linhas Aéreas.

Para a efetiva fundação da Azul, dois nomes não podem deixar de ser falados, David Neeleman, fundador da companhia aérea norte americana JetBlue, da canadense WestJet e a brasileira Azul; e Gianfranco Beting, mais conhecido no cenário da aviação nacional como “Panda”, que é a mente pensante de boa parte das estratégias adotadas pela Azul. Beting ou “Panda” é reconhecido como o maior especialista brasileiro em aviação (FORBES, 2016).

Beting (2012) afirma ser fato pouco conhecido a entre a falência da empresa BRA Transportes Aéreos com o surgimento da Azul. Segundo o autor, a BRA, que encerrou suas atividades em 2007, havia encomendado uma frota dos jatos Embraer EMB 190, porém nesse meio tempo, a empresa quebrou, por conta de desentendimentos entre os sócios, os irmãos Folegatti, que fundaram a empresa, e um grupo de investidores norte-americanos. Um desses investidores era amigo do David Neeleman, contumaz cliente da Embraer, pois havia comprado da empresa de aviação brasileira o mesmo modelo de jato EMB 190 para a empresa JetBlue.

Após um primeiro contato, em 2007, Neeleman foi ao Brasil e fez uma reunião com o presidente da Embraer, onde números foram apresentados. David havia acabado de sair da JetBlue e ele viu um cenário para empreender e começar uma nova Companhia Aérea no Brasil. Por meio de pessoas conhecidas, Neeleman e Beting foram apresentados. Na primeira reunião entre eles, “Panda” tinha 45 minutos para vender sua ideia. Esse tempo inicial terminou por durar um dia inteiro.

Beting (2012) narra que o logotipo da Azul, o mapa do Brasil colorido com vários quadrados, foi criação dele mesmo. Essa era uma arte que ele havia criado para apresentar para a agência CVC, que em 2005 ainda tinha a ideia de criar uma companhia aérea, mas antes de apresentar a marca, não houve entendimento e ela nunca foi apresentada.

A criação do nome se deu numa jogada de marketing. Foi feito um concurso e qualquer pessoa poderia mandar uma opção de nome, Azul e Samba estavam entre as 10 finalistas, e após uma votação, Samba venceu. Porém, Neeleman não via com bons olhos o nome Samba, pois quando um voo atrasa nos Estados Unidos, eles usam o termo “sambou”. Assim, o nome escolhido foi Azul, até pela simpatia que Neeleman tinha pela cor e o que representava para ele. Porém, ambos os finalistas ganharam passagens vitalícias.

Com os aviões encomendados, era chegada a hora de escolher a base de operação e o local escolhido foi Campinas, cujo aeroporto é chamado de Viracopos (BETING, 2012). Antes da Azul centralizar suas operações naquele aeroporto ele possuía pouca movimentação, com apenas quatro voos por dia. O local não foi escolhido por acaso. Pela primeira vez, uma empresa brasileira de aviação havia instalado a base de operações próximo da fabricante de seus aviões, diminuindo

bastante o custo para transporte de peças e materiais para manutenção. E, finalmente, em dezembro de 2018 a Azul realizou seu primeiro voo, partindo de Campinas com destino a Salvador.

Este artigo aborda como era o cenário do mercado de aviação comercial antes e depois da fundação da Azul Linhas Aéreas, relatando impactos externos e internos causados pela criação de uma empresa no mercado duopolista brasileiro, além de analisar estratégias adotadas para a sua inserção, num mercado dominado por duas grandes Companhias Aéreas (GOL e TAM). Essas estratégias vão desde a sua fusão com a TRIP, visão de qualidade no atendimento dos passageiros, até o simples planejamento dos uniformes de funcionários, escolha de modelo de aviões, e principalmente, a decisão de operar em aeroportos marginais, fazendo com que a sua malha aérea seja, atualmente, a maior do Brasil, atendendo mais de 100 cidades (ANACA, 2020).

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Importância dos serviços na economia

De acordo com Giansesi e Corrêa (2010) o setor de serviços tem grande importância para a economia de vários países, que em outros momentos da história tiveram sua economia baseada na atividade industrial. Os mesmos autores afirmam que a urbanização das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços em países industrializados.

Há algumas décadas, dada a necessidade de um maior profissionalismo na administração das operações de serviços nas empresas, tem-se procurado adaptar as técnicas de administração industrial, originalmente desenvolvidas para o setor de manufatura, às condições do ambiente de produção e serviços. Este movimento teve como consequência um aumento na procura de profissionais com formação em administração industrial, por parte de empresas de serviços como instituições financeiras, administradoras de cartões de crédito, varejistas e atacadistas, restaurantes entre outras.

Ao avaliar um serviço, Giansesi e Corrêa (2010) afirmam que identificar os critérios pelos quais os clientes valorizam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas desses sobre determinado serviço/mercado, permitindo que a gestão das operações de serviço, desde o projeto até a sua operação, possa garantir o desempenho priorizado pelos usuários.

Um dos trabalhos mais conhecidos na área de avaliação dos clientes é o desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Estes autores criaram um instrumento para avaliar a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço, denominado SERVQUAL, baseado em cinco critérios: 1) Confiabilidade (Habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente); 2) Responsividade (Refere-se ao desejo e presteza que os empregados têm em prover os serviços. Envolve rapidez nos serviços); 3) Confiança (Ausência do perigo, risco ou dúvidas, abrangendo: segurança física, financeira e confidencialidade); 4) Empatia (Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento. Compreende também consideração com a propriedade do cliente); 5) Tangíveis (Significa a inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço).

2.2 Panorama do mercado: Oligopólio com duopólio

Mercado é definido por Seldon e Penance (1969), como um grupo de compradores e vendedores que, por meio de um contato direto, fazem transações, e assim, afetam os termos das demais relações. Também é dito pelos mesmos autores, que o mercado, de maneira geral, indica vários grupos de compradores e vendedores de qualquer tipo de mercadorias, e que possuam algum grau de utilidade para o funcionamento da economia em seu conjunto.

Em um tipo de mercado que a competição seja monopolizada, ocorre de apenas algumas empresas serem responsáveis pela maior ou totalidade da produção ou serviço. Quando o cenário é um oligopólio, as empresas conseguem lucros substanciais, pois existem as barreiras para dificultar ou impedir a entrada de novas empresas que tenham condições de ampliar a concorrência (VARIAN, 2000). Segundo Reis (2018) o caso do duopólio é uma situação onde duas empresas possuem todo ou quase todo o mercado.

Pindyck e Rubinfeld (1994) alegam que diante das barreiras e limitações, administrar uma empresa oligopolista, torna-se uma tarefa complexa. Nesse nível de concorrência, toda decisão que remeta a preço, propaganda, produção e outros investimentos, envolvem importantes considerações estratégicas, pelo fato de haver poucas empresas concorrendo, cada uma deve ter cautela nas decisões a serem tomadas, pois cada forma de agir, irá afetar as demais, além de haver reações dos concorrentes.

Dawid, Kopel e Kort (2013) tentando explicar melhor o mecanismo de interação em um oligopólio, declaram que quatro mecanismos conduzem os efeitos das capacidades de empresas já operantes no mercado contra ao de novos entrantes: a) Efeito canibalização; b) Efeito tamanho; c) Efeito indireto; e) Efeito estratégico.

Segundo os autores Dawid, Kopel e Kort (2013), o efeito de canibalização é resultado da observação de uma empresa que tenha maior capacidade, em ser mais resistente em reduzir preço de um produto/serviço que já exista. Assim, diminui o incentivo para introduzir o novo produto/serviço e para aumentar a capacidade produtiva. O efeito do tamanho, será referido ao fato que, quanto mais aumenta a capacidade de uma empresa de se estabelecer no mercado, o nível de preço para o novo produto/serviço será menor. Logo, os retornos marginais para capacitação sobre as novas reduções é o que torna o novo mercado menos atraente para a empresa.

O efeito indireto tem como causa o incremento da capacidade do concorrente antes estabelecido, gerando incentivos a uma empresa para entrar no novo mercado. Se a capacidade da antiga concorrente sobe, fará reduzir o investimento, em capacidade no novo mercado, aumentando os incentivos para a nova empresa inovar (DAWID; KOPEL; KORT, 2013).

E, por fim, o efeito estratégico, ocorre quando: uma empresa aumenta a capacidade para prestar serviços inéditos, mas esta decide não entrar no novo mercado, então ela irá estimular a nova entrante a colocar para o serviço inovador, um nível menor de capacidade. Porém, esse efeito negativo, não irá afetar a capacidade da concorrente, se a empresa já estabelecida entra neste novo mercado (DAWID; KOPEL; KORT, 2013).

2.3 Inovação

O Conceito de inovação muitas das vezes é confundido com o de tecnologia, porém, tecnologia é apenas uma das formas para que a inovação ocorra. Segundo a Lei de Moore (do fundador da Intel Gordon Moore) o número de transistores dos computadores duplicaria a cada 18 meses, enquanto o custo de produção diminuiria (GOUVEIA; NEVES; CARVALHO, 2009). Bateman e Snell (2009) alegam que inovação ocorre quando um produto, processo ou procedimento, é melhorado para realizar uma tarefa. No mundo corporativo, a inovação se tornou a chave para lucros excessivos e para participações maiores no mercado.

Drucker (2014) defende que a inovação é o meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos geradores de riqueza ou dá a recursos existentes maior potencial para gerar riqueza. Já Mason *et al.* (2015) afirmam, que inovação se refere aos novos produtos, serviços, experiências e campanhas que estão resolvendo pontos de tensão e criando novos níveis de expectativa para os clientes.

Schumpeter (1985) destaca o papel fundamental da inovação no ato de empreender e seu impacto no crescimento econômico. Distingue entre invenções (novas ideias e conceitos) e inovações (uma nova combinação de recursos produtivos). Para ele, o desenvolvimento é possível quando ocorre inovação, sendo possível classifica-la em cinco tipos: 1) introdução de novos métodos de produção; 2) introdução de novos produtos; 3) abertura de novos mercados; 4) conquista de novas fontes de matérias-primas e produtos semimanufaturados; e 5) introdução de nova organização de um setor industrial, através, por exemplo, da criação de uma situação de monopólio ou da quebra de uma posição monopolista.

Rogers (2003) esclarece que a inovação é exterior à empresa e que o usuário deva identificá-la, respeitando cinco critérios: a) Vantagem relativa: esta inovação será vista pelas pessoas como uma melhoria em relação ao que existe? b) Compatibilidade: esta inovação possui valores, experiências e necessidades das pessoas que podem adotá-la? c) Complexidade: esta inovação será fácil de utilizar e ser entendida por seus potenciais usuários? d) Capacidade de teste: o usuário poderá ser possibilitado de ter oportunidade de experimentar essa inovação antes de decidir priorizar? e) Capacidade de demonstração: esta inovação terá capacidade de evidenciar, de forma óbvia, os resultados favoráveis a sua adoção?

Existem padrões que podem ser definíveis e previsíveis no modo como as tecnologias surgem, desenvolvem-se e são substituídas. São forças críticas que convergem para criar novas tecnologias que seguem padrões de ciclo de vidas bem definidos, e para entender essas forças Bateman e Snell (2009), enumeram:

1º - deve haver a necessidade de criar a tecnologia ou demanda por ela, se não há a necessidade que conduz o processo, não há razão para que ela ocorra;

2º - atender as necessidades deve ser teoricamente possível, e o conhecimento deve estar disponível na ciência básica;

3º - precisa converter o conhecimento científico em prática, tanto em termos de engenharia quanto em termos econômicos. Se é possível fazer algo em nível teórico, mas economicamente inviável colocá-lo em prática, não se pode esperar que a tecnologia se instale e difunda;

4º - os recursos financeiros, o trabalho especializado, o tempo, o espaço e outros recursos necessários para desenvolver a tecnologia devem estar disponíveis; e,

5º - a iniciativa empreendedora é indispensável para identificar e reunir elementos necessários.

3. METODOLOGIA

Na Teoria das Organizações, existe um ideal científico que requer a aplicação do método da ciência na realização do trabalho com base nos conhecimentos disponibilizados. Os eventos sequenciais caracterizam o conhecimento científico, porque são orientados da ação humana com sentido de uma finalidade e permitem repetir um evento, assim como, avaliar e controlar resultados encontrados. Assim, Dornelles (2006, p.87) fala que “o método expõe a lógica do pensamento estratégico e orienta a execução do trabalho real e objetivamente”.

Após a elaboração dos objetivos, situando o fato na inserção no mercado, este artigo se trata de pesquisa social aplicada que se classificou como descritiva (GIL,1991). Pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

No tocante à coleta dos dados, foram coletadas informações técnicas da empresa Azul, de procedência secundária, disponibilizadas nos sítios eletrônicos da Azul Linhas Aéreas, da ANAC (relatórios anuais) da Embraer, ATR e AirBus. Também foram consultadas matérias jornalísticas de revistas especializadas na área de aviação. Além disso, foi realizada uma entrevista semiestruturada, através de rede social, com um dos cofundadores da Azul, Gianfranco Beting, ocorrida em outubro de 2019, em que ele descreve seu papel e de David Neeleman na criação da Azul, na criação do método de atendimento diferenciado para os passageiros da companhia.

Para Triviños (1987, p. 110) “o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade”, de modo que o estudo descritivo é utilizado quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura, ou seja é o tipo de pesquisa que o observador não deve interferir nos dados coletados, deve analisar de forma imparcial.

De acordo com Rodrigues (2007) os métodos de pesquisa usualmente adotados para coleta de dados vão da técnica de elaboração e avaliação de entrevistas, observação, questionários com perguntas abertas, fechadas e de múltiplas escolhas. No caso da análise qualitativa, para apresentar os resultados das análises e percepções, o pesquisador interpreta aspectos imateriais, ou seja, opiniões, pensamentos, comportamentos, tudo aquilo que não são dados mensuráveis, procura entender o caminho que levou a abordagem.

Esta pesquisa ocorreu em três etapas. Richardson (1999) argumenta que a fase inicial para a investigação é o levantamento documental. A primeira etapa foi coletar informações de procedência secundária, disponibilizadas nos sítios eletrônicos da Azul Linhas Aéreas, da ANAC (relatórios anuais) da Embraer, ATR e AirBus. Esses dados foram utilizados mais para saber a linha do tempo da empresa no mercado, sua parte operacional, como modelos de aviões utilizados e quando e como foram adquiridos, e para quais funções eles são mais utilizados, além da parte mercadológica.

A segunda etapa foi um estudo do processo histórico, para conseguir informações sobre a tomada de decisão dos gestores, que decorreu na criação da Azul, com questões como: como chegaram à conclusão que era rentável criar uma nova empresa aérea? Como confrontar um duopólio? Como chegaram aos aeroportos que fazem Hub? E por fim, a terceira etapa, uma entrevista por rede social com um dos cofundadores, da Azul, Gianfranco Beting, o “Panda”.

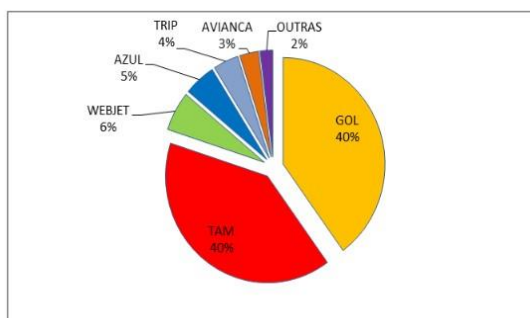
Essa entrevista ocorreu no mês de outubro de 2019 e teve como objetivo entender a história de uma companhia aérea, foram fornecidas informações que não seria possível encontrar com pesquisa usual. Inclusive, fornecendo livro de sua autoria sobre a Azul (Azul Acima de Tudo).

4. RESULTADOS

4.1. Compreendendo a mudança do Mercado Duopolista com a entrada da Azul

Analisando os dados da ANAC (2010), verifica-se que por muito tempo, o setor de aviação civil brasileiro, era operado em uma estrutura de mercado duopolista. Porém, o cenário econômico, onde as duas grandes empresas detinham 90% do mercado, a GOL e TAM, começou a mudar, e a razão para essa mudança foi o início das atividades, no ano de 2008, da Azul Linhas Aéreas. Na figura 1, observa-se esta mudança, pois as duas maiores empresas perderam 5% na participação, enquanto a Azul conquistou 5%, dados disponibilizados pela Agência Nacional de Aviação Comercial, ANAC.

FIGURA 1. Mercado de Aviação Comercial no Brasil



Fonte: Anac (2010a).

O mercado de aviação comercial, considerando voos domésticos no Brasil, em 2018, estava dividido da seguinte forma: 23,3% Azul, 37,7% Latam e 38,6% Gol (ANAC, 2019). Segundo Nie e Chen (2012), uma característica bem conhecida de duopólio são as barreiras de entradas para novas empresas, e a mais evidente é a demanda sufocada.

Porém, tal fator não foi um problema para o fundador da Azul, David Neeleman. Ele trouxe em sua bagagem a vasta experiência em aviação comercial, com histórias de notável sucesso e inovação que ficaram marcadas nas empresas aéreas que ele havia fundado: Morris Air, WestJet e JetBlue, sendo esta última sua obra prima. Para iniciar a nova empresa aérea no Brasil, um time de executivos, entre os quais estavam Gerald Lee e Trey Urbahn, e talentos locais foram contratados, sendo que Beting “Panda” foi um dos primeiros e, logo na primeira reunião, foi sondado para ser o diretor de Marketing.

Nos estudos prospectivos para amparar o processo decisório e fundar a sua empresa no Brasil, David Neeleman chegou a conclusão, que as barreiras impostas pelo duopólio não tinham força para superar os fatores atrativos de entrada no mercado, sendo o principal deles, a existência de demanda insatisfeita, rotas concentradas e aeroportos marginais, como o caso de Viracopos em Campinas, muito próximo de São Paulo, porém, virtualmente abandonado, com apenas três empresas voavam 18 vezes ao dia (BETING, 2012). Assim, o ponto atrativo mais forte para explorar o mercado de aviação no Brasil, era a demanda insatisfeita, que

trazia a possibilidade de criar novas rotas alternativas, em cidades pouco exploradas.

Para Beting (2012), apesar de o Brasil, na época, ser a segunda maior economia das Américas, “apenas 5% dos brasileiros voavam com regularidade”. Chegou-se ao entendimento que a média de preço praticado na aviação brasileira era 50% superior à média dos Estados Unidos em distâncias similares. Com vários indicadores revelando um potencial de expansão de mercado, principalmente se a tendência de crescimento fosse atrativa e possibilitasse a oferta de passagens mais baratas. Isso tornou o cenário favorável com as expectativas de inserção da Azul no mercado, denotando um aspecto relacionado a capacidade inovadora da organização, corroborando com os conceitos de inovação abordados Bateman e Snell (2009), Drucker (2014) e Mason et al (2015).

Beting (2012) explica que a Azul estimulou passageiros potenciais, aqueles que viajavam em ônibus interestaduais, e que não usavam o serviço de aviação por não contarem com alternativas convenientes de transporte. Além disso, pesquisa realizada pela própria Azul levou em conta que a insatisfação manifestada pelos passageiros não era apenas pelos preços altos das passagens, mas pelo baixo conforto das aeronaves. Vale lembrar que, segundo a literatura, identificar os critérios dos quais os clientes valorizam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes em determinado serviço/mercado, permitindo gestão das operações de serviço e garantindo o desempenho (Gianesi e Corrêa, 2010).

O ingresso da Azul no mercado de aviação brasileiro trouxe mudanças, principalmente nas rotas existentes, conseguindo reduzir algumas conexões desnecessárias, que faziam perder tempo e recursos para o passageiro. Na entrevista realizada para o presente artigo, Beting comentou que um dado que eles levaram em consideração nos estudos prospectivos, foi a extinção da poltrona do meio em todas as aeronaves da Azul. Aeronaves foram encomendadas com configuração de classe única, podendo acomodar 118 passageiros, com quatro assentos por fileira, dividido aos pares.

Diferente da LaTam e Gol, que usam o mesmo modelo de aeronave, visando unificar manutenção e diminuir custos, a Azul se utiliza de modelos diferentes de aeronaves, considerando que se utilizar de uma única aeronave nem sempre é uma prática tão eficiente. Os modelos dos aviões da Azul são: a) Pilatos PC-12 é um avião executivo monomotor (1 motor); b) ATR 72 – avião turboélice; c) Embraer 195; d) A320NEO; e, e) A330, sendo estas últimas as maiores aeronaves da companhia (ANAC, 2019).

A Azul é a companhia que mais cresceu na aviação comercial brasileira nos últimos anos. Em apenas três anos, ela passou para mais de 10% de mercado, e em 2019 contava com 30% de participação (AEROIN, 2018). Atualmente, a Azul opera 134 aeronaves e 104 destinos, mais que qualquer outra Companhia aérea brasileira (AZUL, 2019a, 2019b).

4.2 Fusão com a Trip

O crescimento vigoroso, a abrangência de malha, o foco na qualidade dos serviços, o compromisso com a segurança e eficiência operacional e, claro, a frota em comum composta por turboélice ATR e jatos Embraer, eram algumas das razões que ensejavam uma aproximação natural entre as companhias aéreas Trip e Azul.

As conversas tiveram início no final de 2011 e ganharam a maior consistência em meados de 2012, de forma sigilosa.

Foi quando, em coletiva de imprensa realizada em São Paulo no mês de maio de 2012, David Neeleman e Pedro Jarrot, juntamente com Renan Chieppe e José Mário Caprioli, respectivamente, Presidente do Conselho e Diretor-Presidente-Executivo da Trip Linhas Aéreas, anunciaram ao mercado a grande novidade na aviação brasileira nos últimos anos: a assinatura de um acordo de investimento com o objetivo de combinar as duas empresas. Com o acordo foi criada uma nova *holding* controladora, a Azul Trip S.A., que contava com David Neeleman como Presidente do Conselho de Administração. Com o objetivo de coordenar a integração das duas aéreas, foi criado um comitê presidido por José Mario Caprioli (BETING, 2012).

A nova marca foi apresentada publicamente em 30 de agosto. A grande novidade foi a letra “u”, com um tom de azul mais claro, contrastando com as demais letras do nome. Além de remeter ao logotipo empregado pela Trip, que tinha a letra “i” grafada em tonalidade diferente das demais, a nova marca representa a união das duas empresas. A seguir, a figura 2 com a fusão dos logotipos.



Fonte: Azul (2019)

4.3 Relação com funcionário e passageiro

Pessoal de manutenção de várias empresas aéreas, são enfáticos em dizer, que a Azul é uma empresa que leva em consideração a opinião dos funcionários. Desde equipe de bordo à equipe de terra, todos são ouvidos até na hora de opinar na construção do uniforme. Por exemplo, se precisa de bermuda para o verão, tem bermuda para o verão, se o macacão necessita de mais bolsos para as ferramentas, isso é providenciado, dentre outros (AEROIN, 2018).

Buscando fugir da forma de atendimento engessado das demais companhias aéreas, a Azul criou um novo padrão de serviço mais humanizado. Esse novo padrão criado foi chamado de O.P.A, acrônimo que significa: a) Observe quem é seu cliente; b) Perceba o que ele quer, precisa ou deseja, e, c) Atenda esse cliente de maneira a satisfazer sua necessidade, de acordo com aquele momento ou estado de espírito dele (BETING, 2012). Assim, percebe-se na relação com os funcionários, que eles têm mais participação nas decisões operacionais e mais liberdade em relação aos colaboradores das demais empresas aéreas.

4.4 Hubs

Hub é conhecido como a plataforma giratória de voos, conexões, onde o aeroporto recebe passageiros de várias origens e proporciona que um passageiro que estiver num hub possa ir pra vários destinos, assim promovendo alta conectividade, ou seja, é uma designação dada a um aeroporto específico utilizado por uma companhia aérea como ponto de distribuição para transferir seus passageiros para o destino pretendido (AEROIN, 2018). A Azul tem como seu

principal hub, o aeroporto de Viracopos em Campinas, mas também possui hubs nas cidades de Recife, Belo Horizonte e Cuiabá.

Na entrevista realizada com Beting, o entrevistado afirmou que na escolha dos aeroportos que seriam usados para os Hubs, a Azul escolheu Viracopos, inicialmente, por ser um terminal virtualmente abandonado, porém bem próximo da capital de São Paulo, e com grande capacidade de distribuição de seus voos. Congonhas e Guarulhos, os dois principais Aeroportos da cidade de São Paulo, operam no limite. Já o aeroporto de Recife foi escolhido estrategicamente, já que esta é a capital mais central do Nordeste, podendo distribuir os voos de maneira mais precisa pela região. Por sua vez, Cuiabá está situada em uma região agrícola importante, e Belo Horizonte por ter um dos maiores aeroportos do Brasil.

Foi possível observar que as estratégias utilizadas pela Azul, em relação ao atendimento ao cliente e clima organizacional, inclusive delineada pelo método OPA, buscam responder positivamente aos critérios de Confiabilidade, Responsividade, Confiança e Empatia descritos no questionário SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY,1985) abordado aqui como instrumento eficiente na avaliação de qualidade de prestadores de serviço através da percepção do cliente, de acordo com a literatura referenciada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O entrevistado deixou claro que para conquistar novos espaços no mercado, a preocupação com o cliente passa a ter alto peso na formulação de estratégias organizacionais. Além da inclusão de outros segmentos da população na prestação do serviço, e nisso encaixa o serviço de tratamento humanizado do O.P.A, que é inovador para o setor de aviação comercial, contribuindo para a consolidação da marca da Azul. Os gestores da Azul, conseguiram maximizar a utilidade de todas as oportunidades que surgiram, aproveitaram as novas rotas e vazios de oferta de passagens e serviços, a busca na tecnologia dos ATR's e Embraer, parceiras ideais para alavancar os resultados. O perfil empreendedor da Azul, encaixa-se na explicação sobre o assunto apresentada por Sarkar (2008).

É analisado pelo autor (Sarkar, 2018) questões sobre empreendedorismo, estratégia e inovação, constatando que os empreendedores aproveitam oportunidades, quase sempre pequenas, mas que podem ser criadas graças a um vazio de produto/serviço. E está é a diferença entre um empreendedor e um inventor. A Azul, como empresa entrante, conseguiu ainda lucros adicionais substanciais, e muito se deve, é claro, porque as duas em presas que controlavam o duopólio abstiveram se de inovar. Assim, conclui-se um dos motivos para o fenômeno do salto quantitativo do *Market Share* no ambiente econômico alvo desse estudo (DAWID, KOPEL; KORT, 2013).

A entrada da Azul nesse mercado dominado pelas duas grandes companhias, quebrou barreiras, superou provações e escancarou tendências de expansão para o setor de inovação e tecnologia de serviços. O estudo buscou mostrar como a Azul conseguiu, diferentemente de várias outras empresas que vieram antes, e não vingaram, como o espírito empreendedor e criativo contribuiu para a inclusão da Azul Linhas Aéreas no mercado de aviação brasileiro.

A Azul conseguiu desenhar um novo cenário econômico no mercado nacional, com uma visão empreendedora e que possibilitou trazer inovação para um nicho de mercado já existente. Os resultados que foram alcançados comprovam o seu êxito, mesmo considerando as barreiras de entradas. De forma criativa e oferecendo

serviços não existentes até então, a Azul conseguiu se consolidar no mercado aeronáutico brasileiro.

REFERÊNCIAS

AEROFLAP. Azul: os 10 anos de uma significativa companhia aérea na aviação brasileira. 2018. Disponível em: <<https://www.aeroflap.com.br/azul-os-10-anos-de-uma-significativa-companhia-aerea-na-aviacao-brasileira/>>. Acesso em: 02 nov. 2019.

AEROIN. Azul entre as 10 aéreas que mais crescem no mundo, veja a lista. 2018. Disponível em: <<https://www.aeroin.net/azul-entre-as-10-aereas-que-mais-crescem-no-mundo-veja-lista/>>. Acesso em: 02 nov. 2019.

ANAC. Anuário do transporte aéreo. 2010. Disponível em: <<https://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporteaereo/anuario-do-transporte-aereo/dados-do-anuario-do-transporte-aereo>>. Acesso em: 03 out. 2019.

ANAC. Anuário do transporte aéreo. 2018. Disponível em: <<https://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporteaereo/anuario-do-transporte-aereo/dados-do-anuario-do-transporte-aereo>>. Acesso em: 28 fev. 2020.

ANAC. Base de dados de aeronaves. 2019. Disponível em: <<https://www.anac.gov.br/assuntos/setor-regulado/aeronaves/rab/relatoriosestatisticos>>. Acesso em: 14 dez. 2019.

AZUL. Informações corporativas. 2020a. Disponível em: <<https://www.voeazul.com.br/imprensa/informacoes-corporativas>> Acesso em: 29 set. 2019.

AZUL. Mapa de Rotas. 2020b. Disponível em <<https://www.voeazul.com.br/conheca-aazul/mapa-rotas>>. Acesso em: 29 set. 2019.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração, novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2009.

BETING, G. Azul, acima de tudo. Porto Alegre: EDIPURS, 2012.

CADE. Mercado de transporte aéreos e de cargas. 2017. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/publicacoesdee/Mercado_de_transporte_aereo_de_passageiros_e_cargas.pdf> Acesso em: 30 jun. 2020.

CORREA, H. L. GIANESI, G. N. I. Administração Estratégica de Serviços. São Paulo: Atlas, 2010.

DAWID, H. KOPEL, M.; KORT, P. M. New product introduction and capacity investment by incumbents: Effects of size on strategy. European Journal of Operational Research; v. 230, p. 133-142, 2013. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221713003007>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

DORNELLES, G. S. Metagestão: a arte do diálogo nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

DRUCKER, P. F. As fronteiras da administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje. São Paulo: Pioneira, 2014.

FLAP INTERNACIONAL. As companhias aéreas da América Latina. 2008. Disponível em: <<https://www.aviacaocomercial.net/flap/ciasbr2008.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2019.

FORBES. G. B. O conjunto de regras e valores do Brasil me afronta. 2016. Disponível em: <<https://forbes.com.br/tag/gianfranco-beting/>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

GIL, A. C. Projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

Gouveia, L.; Neves, N. e Carvalho, C. Um ensaio sobre a Governança na Era da Globalização. Revista Geopolítica. Centro Português de Geopolítica, n.3, pp 235-268, jun de 2009. ISSN 1646-8066.

MASON, H. MATTIN, D. LUTHY, M. DUMITRESCU, D. Trend Driven Innovation - Beat Accelerating Customer Expectations. Nova Jersey: Wiley, 2015.

NIE, P. Y; CHEN, Y. H. Duopoly competitions with capacity constrained input. Economic Modelling, v. 29, n. 5, p. 1715-1721, 2012. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264999312001435>>. Acesso em: 04 jan. 2020.

PARASURAMAN, A. P; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL). 1985. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/225083670>>. Acesso em: 30 set. 2019.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. Microeconomia. São Paulo: Makron Books, 199).

REIS, T. Duopólio: entenda como funciona esse tipo de configuração de mercado. 2018. Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/duopolio/>>. Acesso em: 28 fev. 2020.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social, métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, W. C. Metodologia Científica. 2007. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/1714433-Metodologiaceutifica.html>>. Acesso em: 30 set. 2019.

ROGERS, E. M. Diffusion of innovations. New York: The Free Press, 2003. Disponível em: <[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.asp](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.asp)>. Acesso em: 29 dez. 2019.

SARKAR, S. O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SELDON, A.; PENNANCE, F. G. Dicionário de Economia. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1969.

VARIAN, H. Microeconomia: princípios básicos. Rio de Janeiro: Campus, 2000.