



RAI - Revista de Administração e Inovação
ISSN: 1809-2039
campanario@uninove.br
Universidade de São Paulo
Brasil

Dornelles Valent, Vinicius; de Sales Dornelles, Geni; Zagna Valent, Joice
A INSERÇÃO DA AZUL LINHAS AÉREAS NO MERCADO BRASILEIRO: O ESTUDO DESCRIPTIVO
DE UMA ESTRATÉGIA INOVADORA

RAI - Revista de Administração e Inovação, vol. 11, núm. 3, julio-septiembre, 2014, pp. 125-149
Universidade de São Paulo
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97332524007>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

A INSERÇÃO DA AZUL LINHAS AÉREAS NO MERCADO BRASILEIRO: O ESTUDO DESCRIPTIVO DE UMA ESTRATÉGIA INOVADORA

Vinicius Dornelles Valent

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Professor Titular de Administração das Faculdades QI
viniciusdv@yahoo.com.br (Brasil)

Geni de Sales Dornelles

Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV
Professora aposentada da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
gdvalent@terra.com.br (Brasil)

Joice Zagna Valent

Mestre em Agronegócio pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
Professora efetiva de Ciências Biológicas no Estado do Rio Grande do Sul
jzvalent@gmail.com (Brasil)

RESUMO

Entender o cenário econômico permite avaliar melhor as decisões estratégicas tomadas pelas empresas em uma economia de mercado. Um destes cenários chama-se oligopólio, opera com poucas empresas e gera barreiras à entrada de outras. O presente artigo analisa a inserção da empresa de aviação comercial “Azul Linhas Aéreas” no Brasil. Mortemente, em um segmento de mercado oligopolista, que se caracteriza como um duopólio. O objetivo geral da pesquisa foi identificar a natureza da estratégia empresarial que superou barreiras existentes no duopólio. De modo específico, avaliou a dinâmica de operação da empresa no mercado, analisou a tomada de decisão gerencial e verificou suas perspectivas de desenvolvimento e permanência no mercado. A pesquisa realizada foi do tipo descritiva. Ela associou processos de estudo documental e histórico, utilizando técnicas de análise qualitativa em dados primários e secundários. Constatou-se que uma das barreiras de entrada para a “Azul Linhas Aéreas” no Brasil é a própria complexidade da decisão de ingresso, porque ela afeta a dinâmica da economia ao exigir grandes investimentos, cujo retorno é sempre no longo prazo. Pode-se afirmar que a estratégia empresarial conduzida pelo empreendedor da Azul desenhou no mercado brasileiro um cenário econômico inédito. O duopólio deu lugar a um oligopólio o que acabou refletindo nos novos patamares de desempenho das empresas, agora, alavancados pela concorrência.

Palavras-chave: Oligopólio; gestão estratégica; inovação; empreendedorismo.

1. INTRODUÇÃO

O segmento da aviação comercial no Brasil caracteriza-se por ser um mercado com sucessivas entradas e saídas de empresas. Com tantas mudanças ocorridas ao longo do tempo, esta área não ficou imune a certa instabilidade gerencial e nem isenta de transformações estruturais. Nas duas últimas décadas, graças às incertezas e flutuações constantes, seu respectivo cenário econômico mudou, tornando-se um oligopólio. Mais precisamente, a estrutura de mercado tomou a forma de um duopólio, ou seja, um segmento dominado por duas grandes empresas, a saber, a TAM e a GOL, ambas suprindo 85% da demanda de serviços existentes.

Por causa das condições praticadas em tal duopólio, a atividade de prestação de serviços da aviação comercial no país passou a apresentar inconsistências na demanda. No modo de produção capitalista, o poder decisório concentrado apenas em duas empresas – com expressiva fatia do mercado – tende a priorizar interesses das companhias em prejuízo da satisfação dos clientes. Entretanto, a condução desta política organizacional incompleta possui limites, pois gera insatisfação no mercado, principalmente em relação à qualidade do atendimento aos clientes (Dornelles, 2006). A par disso, a demanda por serviços aéreos começa a oscilar face às restrições de itinerários, insuficiência de passagens e longas filas para o atendimento ao público.

As críticas constantes dos passageiros nos aeroportos, bem como os reflexos de tantas insatisfações na mídia, evidenciaram lacunas no modo de operação da aviação brasileira neste molde duopolista. Ao longo do tempo, o conflito entre demanda e oferta evoluiu para uma crise, a qual despertou o interesse de um empreendedor estrangeiro. Por sua experiência como empresário norte americano e investidor internacional – visto que possuía empresas aéreas nos Estados Unidos e Canadá –, ele resolveu conhecer melhor a realidade brasileira nesta área. Para tanto, desenvolveu estudos prospectivos no mercado nacional e considerou a situação de demanda insatisfita como um nicho de mercado. Então, com base nestas informações, em dezembro de 2007, tomou a decisão de fundar a “Azul Linhas Aéreas” no Brasil.

Esta opção de inserir uma nova empresa no duopólio vigente causou forte impacto no contexto socioeconômico brasileiro. As companhias TAM e GOL, que dominavam o mercado segundo a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC (2010) passaram a operar sujeitas às pressões decorrentes da mudança do cenário econômico, uma vez que, devido ao aumento da quantidade de passageiros ofertadas, houve redução dos níveis de transporte de passageiros nas duas empresas. Os reflexos deste impacto, sobretudo na receita das empresas, atingiram a estrutura de poder vigente no duopólio. A nova condição para operar exigia mudanças em políticas e estratégias de ação das duas empresas. A

partir de então, a TAM e a GOL precisaram de formas alternativas de atuação para enfrentar uma concorrência mais acentuada em seu espaço.

A nova configuração do mercado da aviação comercial no país justifica redigir o presente artigo. Por meio de uma pesquisa descritiva, relatou-se o processo de inserção da empresa Azul no segmento de mercado duopolista brasileiro, com aporte teórico econômico e gerencial. O objetivo geral foi identificar a natureza da estratégia empresarial que superou as barreiras de entrada existentes no duopólio. Em nível específico, avaliou-se a dinâmica de operação da empresa no mercado, analisou-se a tomada de decisão gerencial e verificaram-se suas perspectivas de desenvolvimento e permanência no mercado.

O artigo organiza o assunto em cinco partes: a primeira discorre sobre a aviação comercial brasileira, apresentando a proposta e os objetivos do trabalho; a segunda expõe os fundamentos teóricos; a terceira parte descreve os procedimentos metodológicos; a quarta parte analisa os dados e as informações coletadas e, por último, a quinta parte expõe considerações sobre tomada de decisão estratégica, empreendedorismo e inovação na “Azul Linhas Aéreas”. Também, apresentam-se as limitações do estudo e são recomendadas novas dimensões para pesquisas futuras neste cenário econômico.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Nesta seção, apresenta-se a fundamentação teórica utilizada para a realização do presente estudo.

2.1 Um cenário de mercado: oligopólio com duopólio

O mercado, na definição de Seldon e Pennance (1969), consiste em um grupo de compradores e vendedores que, por meio de um contato direto, transacionam e, assim, afetam os termos das demais relações. Os mesmos autores explicam que um mercado, de modo geral, indica grandes grupos de compradores e vendedores de amplas classes de mercadorias, as quais possuem algum grau de utilidade para o funcionamento da economia em seu conjunto.

Grawunder (1996) explica a constituição do mercado e afirma que não há necessidade de grandes reflexões para constatar a existência de diversos tipos ou estruturas. Estes tipos diferenciam-se pelo número de compradores e/ou vendedores envolvidos ou pela homogeneidade do produto transacionado. Este autor afirma que o mercado pode ser entendido como um espaço onde acontece a

demandas e a oferta de bens ou serviços e que, por tal motivo, possui estrutura própria, a qual depende das relações que comporta. Pelos vários arranjos relacionais possíveis, ele poderá ser: monopólio, oligopólio, monopsônio ou concorrência perfeita.

Em uma estrutura de mercado com tendência à competição monopolizadora, ocorre que apenas algumas empresas são responsáveis pela maior parte ou pela totalidade da produção. Em tais condições, o produto/serviço pode ou não ser diferenciado. Nas situações de mercados cujo cenário é um oligopólio, ao longo do tempo, as empresas auferem lucros substanciais, porque existem barreiras que dificultam ou impossibilitam a entrada de novas companhias capazes de ampliar a concorrência (Varian, 2000).

Em razão destas barreiras e limitações, Pindyck e Rubinfeld (1994) afirmam que administrar uma empresa oligopolista é uma tarefa complexa. Neste nível de concorrência, as decisões relativas a preço, o nível de produção, a propaganda e os investimentos envolvem importantes considerações estratégicas. Segundo eles, pelo fato de haver poucas empresas concorrendo, cada uma delas deve ser cautelosa nas decisões a tomar em seu gerenciamento. Os autores recomendam refletir muito sobre a forma de agir e sobre o modo como cada empresa afetará as demais, bem como sobre possíveis reações das concorrentes.

A dinâmica estabelecida exige uma ação individual de cada uma das empresas, e as maiores exercem influência perceptível sobre as demais. Entre as características da estrutura oligopolizada de mercado está a interdependência entre empresas. Ela consiste na capacidade de estimular reações nos demais oligopolistas, forçando cada um a perceber a existência de alterações referentes a consumidores, produtos ou serviços.

Partindo de uma compreensão da estrutura oligopolista de mercado, é possível explicar seus fundamentos teóricos e desdobramentos. Nesse sentido, surgem configurações que se tornam mais específicas e próximas da realidade da indústria. A concentração de poder em um oligopólio origina uma nova estrutura chamada duopolista. O duopólio resultante conserva todas as características do oligopólio. De acordo com Bêrni (2004), a mais antiga formalização da interrelação entre oligopolistas, definição clássica de duopólio apresentada pelo economista Agustin Cournot, nos anos 1838, ainda tem aplicabilidade nos dias atuais. Seguindo a linha de pensamento de Cournot, um modelo simples de duopólio ocorre quando duas empresas concorrem entre si.

Suponha que as empresas produzam uma mercadoria homogênea e conheçam a curva da demanda do mercado. Cada empresa decidirá quanto deverá produzir, e as duas empresas deverão tomar suas decisões simultaneamente. Ao tomar sua decisão de produção, cada companhia estará levando em consideração a sua concorrente. Ela estará consciente de que sua concorrente estará

também tomando sua respectiva decisão sobre a quantidade que produzirá, e o preço que receberá dependerá da quantidade total produzida por ambas as empresas. (Pindyck & Rubinfeld, 1994, p. 562).

Em síntese, a essência do modelo de Cournot é que cada empresa atribui como fixo o nível de produção da sua concorrente e toma sua própria decisão a respeito da quantidade que produzirá de um bem ou serviço. Quando uma empresa age desta forma, estimando adequadamente quanto sua concorrente produzirá, ocorre o chamado Equilíbrio de Cournot, o que significa dizer que poderá maximizar seus próprios lucros e nenhuma das duas empresas se afastará do equilíbrio (Miller, 1981).

O equilíbrio de Cournot remete ao equilíbrio de Nash. Em seu modelo teórico – o equilíbrio não-cooperativo –, John Nash alerta que cada empresa faz o melhor que pode face à concorrência e, nestas condições, nenhuma delas terá estímulo para modificar seu comportamento. Na mesma linha, Bêrni (2004) afirma que esta situação caracteriza o que se chama mimetização do comportamento, sabidamente adotado por egoístas racionais, eis que cada empresa passará a cobrar um preço inferior ao de mercado monopolístico ou exercerá um preço superior caso o mercado seja concorrencial.

Na tentativa de melhor explicar os mecanismos de interação em um oligopólio, Dawid, Kopel e Kort (2013) afirmam que quatro mecanismos impulsionam os efeitos das capacidades de empresas já operantes no mercado em relação ao comportamento de novos entrantes:

- Efeito canibalização;
- Efeito tamanho;
- Efeito indireto;
- Efeito estratégico.

De acordo com estes autores, o efeito de canibalização resulta da observação de que uma empresa, com uma maior capacidade, é mais relutante em reduzir o preço do produto/serviço já existente. Isto reduz o incentivo para introduzir o novo produto/serviço e para aumentar a capacidade produtiva. O efeito do tamanho refere-se ao fato de que, na medida em que aumenta a capacidade de uma empresa estabelecer-se no mercado, o nível de preço para o novo produto/serviço será menor. Portanto, os retornos marginais de capacitação sobre as novas reduções é o que torna o novo mercado menos atraente para a empresa.

Por seu turno, o efeito indireto é causado pelo incremento na capacidade do concorrente outrora estabelecido. Isto gera incentivos a uma empresa para entrar no novo mercado. Se a capacidade do concorrente antigo sobe, o que reduz o investimento, em capacidade no novo mercado, aumenta os incentivos da nova empresa para inovar (Dawid, Kopel & Kort, 2013).

O efeito estratégico capta a seguinte ligação: se a capacidade de uma empresa aumenta para prestar serviços inéditos, mas esta decide não entrar no novo mercado, então se induz a nova entrante a

selecionar um nível menor de capacidade para o serviço inovador. Este efeito negativo sobre a capacidade do concorrente não surge se a empresa já estabelecida entra neste novo mercado (Dawid, Kopel & Kort, 2013).

Neste sentido, enquadra-se a análise feita por Peter Drucker há um quarto de século. Quando escreveu sobre o futuro, em 1989, alertou sobre essa falta de visão de mudança dos executivos e adicionou um agravante: a falta de comprometimento deles em relação à construção do futuro. O autor esclareceu que o tipo de futuro que teremos dependerá muito, portanto, dos conhecimentos da visão da capacidade de previsão e da competência dos responsáveis pela tomada de decisão de hoje e especialmente em nossas instituições, ou seja, dos executivos.

Para ele a mudança é fonte de oportunidades. Algumas são profundas e importantes como o impacto da informação sobre a organização e o significado da ascensão do espírito empreendedor nos Estados Unidos da década de 1970 (Drucker, 1989).

Peter Drucker reforça, em sua análise sobre a visão de curto prazo, o pensamento de Joseph Schumpeter – economista austro-húngaro a quem ele chama de Profeta Moderno. Segundo Schumpeter, ‘medidas de curto prazo de hoje também exercem impacto ao longo prazo. Elas criam o futuro de maneira inalterável (...). “Também conduzem às decisões erradas” (Drucker, 1989, p. 110).

Essa ênfase constante de Schumpeter na reflexão sobre as consequências de longo prazo de medidas convenientes tornou-o um economista renomado. Um elemento novo nesta concepção é a explicação que Schumpeter fornece sobre a função dos empreendedores, pois ele liga o empreendedorismo à inovação, esclarecendo que a “função dos empreendedores é reformar ou revolucionar o padrão de produção, explorando uma invenção ou, geralmente, uma possibilidade tecnológica ainda não experimentada para a produção de um novo bem ou para a produção de um bem antigo em uma nova forma” (Schumpeter, 2003, p. 132).

Em outras palavras, esta definição aproxima-se de um dos modos de Administração estratégica, em função dos tipos de mudança explicados por Ansoff (1990). Para ele, o modo de administrar proativo sistemático, em um ambiente de mudança incremental, é aquele que faz extrações periódicas de tendências, lançando uso do planejamento estratégico. Entretanto, ganhou notoriedade um conceito de Schumpeter sobre empreendedorismo que se mantém atual em decorrência da sua ampla utilização.

Este autor diferencia o capitalista “predador” – da Teoria de Karl Marx – do empresário (schumpeteriano). Tal perfil de empresário é visto como o cerne do desenvolvimento econômico (Tigre, 2006). Neste sentido, o empreendedorismo pode assumir várias formas (Sarkar, 2008):

- Lançamento de um novo produto;
- Implementação de um novo método de produção;

- Abertura de um novo mercado;
- Aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais;
- Criação de uma nova empresa.

Frente ao exposto, o conceito econômico de inovação contempla as cinco formas listadas e foi formulado, em plano teórico, com base em fontes da ‘destruição criadora’. Para Schumpeter (1982), este estilo de criação representa o aperfeiçoamento tecnológico da produção de um bem ou serviço.

2.2 No sentido da inovação

Vista pelo mundo empresarial como chave para lucros extraordinários e fatias crescentes do mercado, a inovação tornou-se a ‘religião’ industrial no final do século XX. Os governos a buscam, de forma automática, quando orientam seus planos de ação para o crescimento da economia. No mundo ocidental, onde o modo de produção é capitalista, a retórica da inovação substituiu a linguagem da economia do bem-estar do período pós-guerra (Mattos, 2004).

A inovação passou a ser o meio pelo qual os empreendedores exploram uma oportunidade para negócio ou serviço diferente. Assim como apresenta riscos, a inovação também cria uma nova necessidade. Se, por um lado, a atualização de processos visa obter maiores rendimentos na aplicação dos recursos, por outro, estimula o surgimento de novos mercados e consumidores. Escrevem nesta linha Freeman e Soete (1997), vinculando empreendedorismo à inovação, ao afirmarem que a primeira aplicação comercial de um processo ou produto é a principal contribuição do empreendedor. Ao acontecer este fato, ligam-se novas ideias ao mercado.

Para complementar o conceito de inovação, Rogers (2003) explica que ela é exterior à organização e que deve ser identificada pelo usuário, respeitando cinco critérios:

- Vantagem relativa: Irá esta inovação ser vista pelas pessoas como uma melhoria em relação ao que já existe?
- Compatibilidade: Será esta inovação consistente com os valores, experiências e necessidades das pessoas que poderão adotá-la?
- Complexidade: Será esta inovação fácil de utilizar e compreender por seus potenciais usuários?
- Capacidade de teste: Poderá ser possibilitada aos potenciais usuários a oportunidade de experimentar essa inovação antes de decidirem adotá-la?
- Capacidade de demonstração: Terá essa inovação a capacidade de evidenciar, de forma óbvia, os resultados favoráveis de sua adoção?

Além das exigências descritas acima, a inovação ainda pode ser caracterizada de acordo com a tipologia Schumpeteriana que, segundo Sakar (2008), identifica o tipo de estratégia empregada por um empreendedor. A Figura 1 ilustra cinco tipos de inovação:

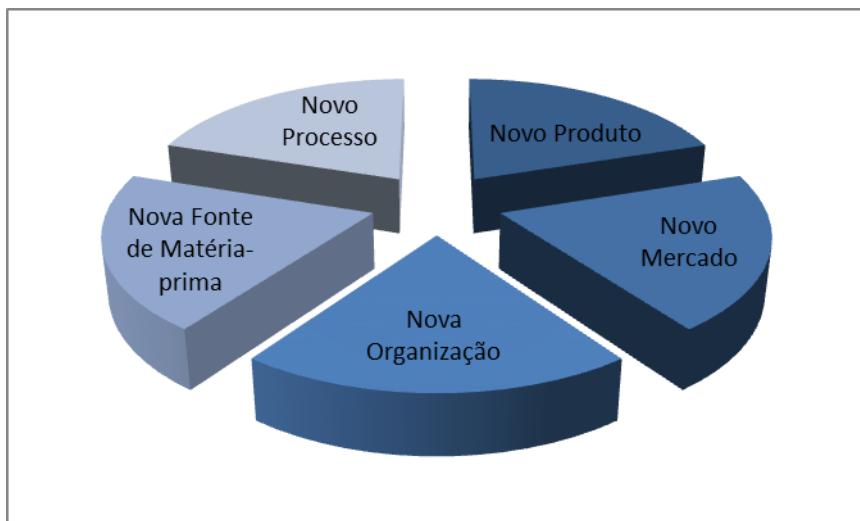


Figura 1. Tipos de inovação

Fonte: Sakar (2008).

Entretanto, é importante salientar que existe distinção entre os termos inovação e invenção. Embora, na maioria dos casos, eles possam estar associados, Fagerberg (2005) explica que invenção relaciona-se com a primeira concepção de uma ideia sobre um novo produto ou serviço (o criador). Por sua vez, a inovação diz respeito ao aspecto prático de colocar esta ideia em ação (o empreendedor). Complementando esta linha conceitual, Fagerberg (2005) mostra que o local onde são desenvolvidos tais processos também é relevante, pois os distingue na origem. Justifica o autor que a palavra invenção está associada às universidades e institutos de pesquisa, enquanto a ideia de inovação remete às empresas.

Para Golder (2000), as empresas, por muitas vezes, utilizam grupos para o desenvolvimento de produtos ou serviços com a finalidade de garantir o apoio e participação da unidade operacional que irá apresentar esta novidade. Na maior parte das ocorrências, as empresas desenvolveram produtos/serviços em seus mercados domésticos nas respectivas instalações de P&D. Hoje, contudo, muitas empresas aumentam este modelo, incorporando mais cedo as necessidades dos clientes ao processo de desenvolvimento.

2.3 A oferta de um bem intangível

Para situar a produção de serviços no cenário econômico, vale a suposição de Miles (2007, p.57): se os serviços pudessem ser definidos como “coisas que podem ser compradas ou vendidas, mas que não podem cair no seu pé”, admitir a existência de uma gama de produtos intangível seria a lógica. Porém, para pensar nos principais tipos de serviços existentes, o primeiro passo é estabelecer uma forma de classificá-los.

Para Tigre (2006), os serviços são intangíveis e não são passíveis de estoque. Outra característica apresentada pelo autor é a de que estes serviços são consumidos no instante em que são produzidos.

Na visão de Miles (2007), podem-se distinguir os serviços em função dos tipos de relações estabelecidas no mercado em que operam. Para isso, ele apresenta a classificação nas três categorias seguintes:

- Serviços públicos (ou comunitários): produzidos pelo Estado ou cujo fornecimento é custeado por ele. A saúde, a educação, o sistema de administração pública e a justiça criminal representam alguns exemplos;
- Serviços ao consumidor: são produzidos pelo mercado e vendidos, sobretudo, para particulares. Como exemplos, estão os serviços de beleza (cabeleireiros, esteticistas, etc.), de entretenimento (teatros e cinemas), o comércio varejista e boa parcela do transporte público;
- Serviços empresariais: são aqueles prestados ao mercado, especialmente como suporte de processos de negócios.

Em muitos casos, essas categorias se sobrepõem e a organização dos setores, bem como a de muitas empresas, acontece em diferentes formas de governança. É comum encontrar, no mercado, empresas privadas prestando serviços de saúde e educação, assim como empresas particulares de *softwares* são vistas participando em editais públicos para contratação de serviços. Em geral, tais peculiaridades se sobressaem quando as categorias setoriais são criteriosamente observadas (Miles, 2007).

O crescimento da importância absoluta e relativa dos serviços trouxe consigo um aumento na atenção de pesquisadores e estrategistas, culminando em interpretações diferenciadas. Entretanto, há consenso sobre um caso: a inadequação da visão generalizante, em especial devido à diversidade das funções econômicas desempenhadas. Os mercados são dinâmicos, algumas empresas prestam serviços de transporte, entretenimento e hospedagem, o que lhes confere um conjunto de características de acordo com o setor econômico em que operam. Outros serviços, como saúde e educação, têm regulação do Estado, o que subordina as formas dos primeiros ao segundo.

Ainda sob a óptica das funções, observa-se que alguns serviços estão ligados ao deslocamento, conservação e manipulação de artefatos físicos – transporte de cargas –, enquanto outros envolvem a responsabilidade no trato com as pessoas. Com foco na análise de empregos, é explicado que tanto existe trabalho intelectual de alta qualificação quanto existem funções bastante elementares e simples (Miles, 2007).

No entanto, existem pontos comuns em todos os serviços. Um deles é a documentação relativamente precária quando comparada com outros setores. Explica o autor que: como sua função primordial não é, normalmente, a produção de artefatos físicos, os serviços dizem respeito principalmente à produção de funções intangíveis – e às vezes estas se reduzem basicamente a experiências. Embora alguns serviços possam ser convenientemente armazenados (em geral, sob forma eletrônica), muitos são necessariamente consumidos assim que produzidos, e com frequência dependem de uma considerável interação entre o prestador de serviços e o cliente. (Miles, 2007, p. 59).

De forma complementar, Kandampully (2002) explica que os serviços tornaram-se um componente comprometido com o negócio e, sob a perspectiva da gestão, eles evoluíram para assumir uma função estratégica. A função de serviço refere-se e interage com as demais atividades de uma empresa. Neste sentido, a abordagem baseada em serviços, cuja interação entre prestador e cliente é intensa, oportuniza inovação (Vargas & Zawislak, 2007). Tais inovações, nesta perspectiva, resultam de processos de interação nos quais o êxito depende do nível de conhecimento dos atores e de seus graus de relacionamento.

2.4 A gestão de novos conhecimentos

Na gestão das organizações, a inovação é entendida como uma forma aplicada do conhecimento. Sua efetiva aquisição, com armazenamento, recuperação e utilização adequada nas situações cotidianas, deve seguir uma ordem vital para a empresa inovadora. A capacidade de construir conhecimento interno é um requisito da permanência da organização em seu mercado, uma vez que o desenvolvimento de um processo formal de revisão de conteúdos, para identificar as experiências de aprendizagem e comunicá-las na empresa, contribui para a aprendizagem organizacional.

Neste sentido, o conjunto de valores, convicções e normas é compartilhado, dando origem a padrões de desempenho que moldam o comportamento das pessoas e, por conseguinte, o clima

organizacional (Dornelles, 2006). A liberdade de expressão e a existência de canais de comunicação, com o incentivo das relações horizontais, contribuem para difundir o novo conhecimento, pois geram uma cultura da inovação (Mattos, 2004).

Além de cultura e clima organizacionais inovadores, todo processo de inovação deve ser estruturado e gerenciável, pois a falta de planejamento e de padrões de controle deixa a empresa distante da direção pretendida, tornando-a vulnerável. Sem foco, ela nem sempre consegue reverter sua situação, sujeita à pressão de forças externas (Strebel, 1993).

Atentas às forças externas, empresas orientadas para o mercado possuem uma alta propensão a satisfazer tanto necessidades quanto desejos atuais ou futuros dos clientes. Desta maneira, uma empresa com este tipo de orientação está posicionada para, efetivamente, desenvolver inovações incrementais ou radicais. Em outras palavras, estas empresas utilizam o seu cliente e o conhecimento que possuem sobre o concorrente para mudar seus processos, serviços ou produtos. Com tal conduta, elas atendem necessidades e desejos de consumidores em potencial, desenvolvem novos produtos/serviços para satisfazer as necessidades latentes dos consumidores e identificam potenciais novos clientes (Dibrell, Craig & Hansen, 2011).

O conceito de empresa orientada para o mercado de Dibrell, Craig & Hansen (2011) vai ao encontro de uma das premissas subjacentes à visão empreendedora elaborada por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998) sobre formação de uma estratégia. Estes autores explicam tal premissa desta forma: “A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta” (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998, p.111).

Assim, o principal estrategista de uma organização deve possuir, na sua estrutura cognitiva, a capacidade de analisar o ambiente externo e unificá-lo com as informações operacionais internas (Steptoe-Warren, Howat & Hume, 2011). Tais requisitos evidenciam a importância de uma comunicação alinhada com os gerentes de nível médio no processo de formulação estratégica (Valent, 2013).

Por conseguinte, o enfrentamento das barreiras de entrada em um mercado exige, do novo empreendimento, uma ação estratégica que deve ser:

- Integrada, para que enxergue todos os níveis organizacionais;
- Atenta à dinâmica do cenário econômico.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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 orientadores da ação humana no sentido de uma finalidade e permitem repetir um evento, bem como avaliar e controlar resultados encontrados. Neste sentido, Dornelles (2006, p.87) reitera que “o método expõe a lógica do pensamento estratégico e orienta a execução do trabalho real e objetivamente”.

No delineamento deste trabalho, a primeira decisão tomada foi delimitar o campo de estudo. O presente artigo classificou-se como uma atividade multidisciplinar, considerando-se que a sua base teórica uniu dois tipos de conhecimento científico ao relacionar conteúdos de Economia e de Administração à situação de mercado de uma empresa (Kerlinger, 1980).

Tendo em vista os objetivos formulados – focalizando o fato da inserção no mercado -, esta foi uma pesquisa social aplicada que se classificou como descritiva (Gil, 1991). Para relatar impactos externos e internos causados pela criação de uma empresa no mercado duopolista brasileiro, bem como para entender sua dinâmica de ação neste complexo cenário econômico, foram empregados dois processos de estudo: documental e histórico (Teixeira, 1999).

O processo de estudo documental orientou a fase inicial da investigação (Richardson, 1999). Esta fase constou da coleta de dados com procedência secundária, disponíveis nos sítios eletrônicos da empresa “Azul Linhas Aéreas”, da ANAC (relatórios anuais) e da EMBRAER. Tais dados versaram sobre a identificação e trajetória da empresa, bem como suas características gerenciais, operacional e mercadológica. A etapa seguinte do trabalho consistiu de um processo de estudo histórico, cuja finalidade foi reunir informações referentes à tomada de decisão gerencial que resultou na criação da empresa e, também, a sua inclusão no mercado brasileiro.

Esta etapa subsidiou a análise qualitativa de dados. Para tanto, por meio de um contato telefônico, acertou-se uma entrevista com o Sr. Johannes Castellano, Diretor de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional da Azul. A entrevista teve por finalidade coletar dados primários, por meio de perguntas abertas e condizentes com os objetivos específicos de avaliar a dinâmica de operação da empresa, analisar a tomada de decisão gerencial e verificar suas perspectivas de desenvolvimento e permanência no mercado. A entrevista foi feita via correio eletrônico (*e-mail*), e o instrumento de coleta foi definido nos termos do seguinte protocolo:

1. É possível saber quantos voos diários a Azul faz?
2. Há uma progressão de municípios alcançados pela companhia?
3. Com quantas aeronaves a Azul opera? Destas, alguma é de fabricação brasileira? Caso positivo, quantas?

4. Se a resposta anterior foi positiva, por que a Azul optou por formar uma frota nacional?
5. A demanda pelos serviços da Azul está de acordo com as previsões do Planejamento Empresarial?
6. As expectativas de conquista de mercados em 2011 foram confirmadas?
7. A Azul considera importante inovar?
8. Em que aspecto a Azul pode ser considerada referência (*benchmarking*)?

A análise realizada cobriu um intervalo de tempo de quatro anos. Foram estudados os anos de 2007 a 2010, pois o relatório mais recente disponibilizado pela ANAC era de 2010, no momento da pesquisa.

O processo de análise dos dados iniciou pela interpretação de gráficos e leitura do mapa de rotas desenhado no território brasileiro. Assim, compararam-se tais demonstrações com a teoria econômica referente ao cenário mercadológico da aviação comercial. A técnica de análise qualitativa de texto foi aplicada às respostas provenientes da entrevista com o Diretor da Azul, em âmbito teórico-gerencial, visando a entender ações empreendidas e justificar maneiras de enfrentar os obstáculos à entrada da empresa no mercado nacional. Para tanto, foram compatibilizados dados e informações adicionais (a Azul disponibilizou dados de 2011), cujos resultados obtidos fluíram no sentido de atingir o objetivo geral formulado: identificar a natureza da estratégia empresarial que superou as barreiras existentes no duopólio (Triviños, 1987).

4. ANÁLISE DA GESTÃO NO MERCADO DUOPOLISTA

O setor de aviação comercial brasileiro vinha, há algum tempo, operando em uma estrutura de mercado de natureza eminentemente duopolista. Entretanto, este cenário econômico, no qual duas grandes empresas detinham 85% do mercado – GOL e TAM – restando 15% para outras de menor porte, começou a mudar. O fator de impacto dessa mudança foi o início das atividades, no ano de 2007, da companhia “Azul Linhas Aéreas”. A Figura 2 representa tal situação de mudança. As empresas grandes baixaram 5% na participação, ou seja, um valor equivalente à fatia de mercado conquistada pela Azul, conforme mostram os dados disponibilizados pela Agência Nacional de Aviação Comercial – ANAC.

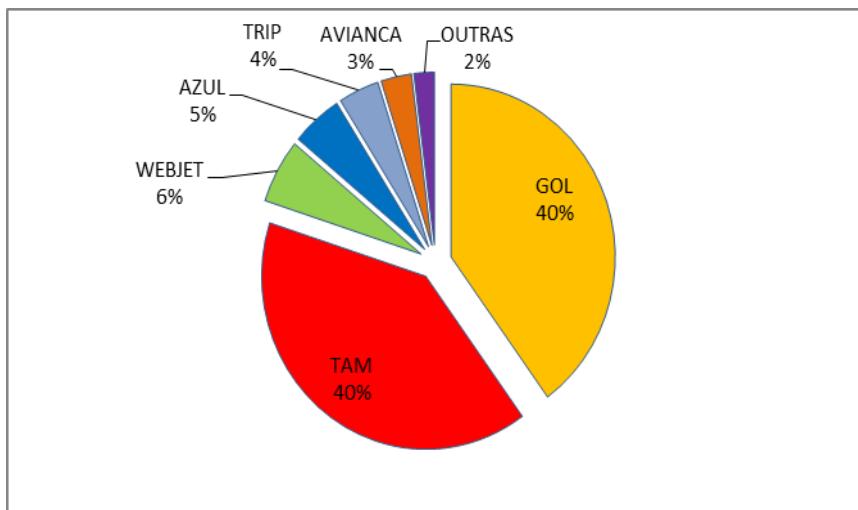


Figura 2. Mercado de aviação comercial no Brasil

Fonte: ANAC (2010).

Um contexto específico de duopólio gera várias barreiras à entrada de novas empresas, e a mais evidente delas é a demanda reprimida. No entanto, tal fator não significou um obstáculo para o fundador da companhia “Azul Linhas Aéreas”, que possuía experiência em aviação comercial no Canadá e nos Estados Unidos. Por participar desta indústria em nível internacional, ele tomou conhecimento da situação conturbada que afetava a aviação comercial no Brasil. Então, resolveu visitar o país e seus principais aeroportos. Por suas percepções, detectou um nicho de mercado, apesar da crise existente neste setor e no mundo.

O empresário providenciou estudos prospectivos para subsidiar o processo decisório e fundar sua empresa no Brasil. Em sua decisão, as barreiras impostas pelo duopólio não eram fortes o suficiente para superar os fatores atrativos de entrada neste mercado, que eram, entre outros, a existência de demanda insatisfeita, as rotas concentradas e os aeroportos ociosos – como no caso de Viracopos em Campinas, tão próximo de São Paulo, porém desativado. Um dos pontos mais fortes para esta decisão foi a demanda insatisfeita que, a seu ver, apontava para a possibilidade de criar rotas alternativas de negócios em cidades pouco exploradas.

Entre outros aspectos, a viabilidade de redução dos preços das passagens, praticados durante a vigência do duopólio, também foi considerada uma falha de mercado. Encontrou-se uma demanda reprimida no estudo feito pela Azul ao confrontar o número de voos em diferentes países do mundo com os respectivos PIBs. Com o objetivo de tornar mais evidente as diferenças entre economias díspares, foi ajustado o PIB per capita. A Figura 3 mostra a situação de baixa penetração que existia no mercado brasileiro da aviação comercial.

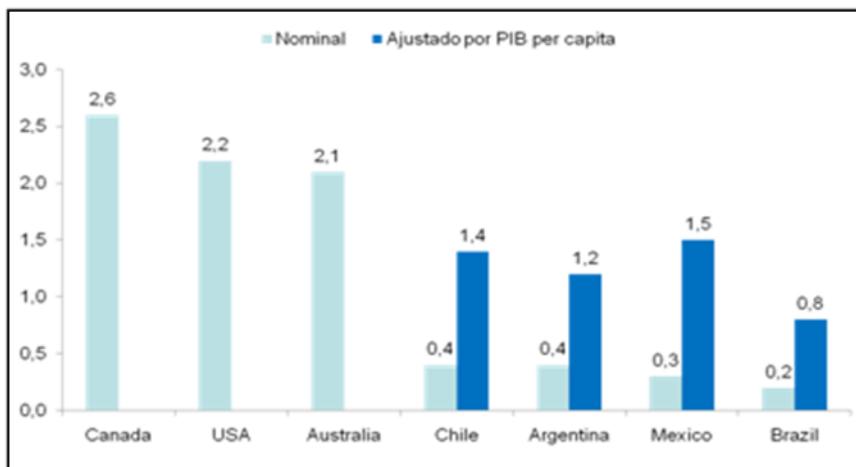


Figura 3. Voos per Capita

Fonte: Azul (2011).

Embora o Brasil fosse a segunda maior economia das Américas, apenas 5% dos brasileiros voavam com regularidade. Constatou-se, por exemplo, que a média de preços praticados no mercado de aviação comercial brasileira era 50% superior à média dos Estados Unidos em distâncias equivalentes. Vários indicadores revelaram potencial de expansão de mercado, sobretudo se a tendência de crescimento fosse atrativa e possibilitasse a oferta de passagens com preços mais baixos. Esta conjuntura se mostrou favorável e condizente com as expectativas de inserção da Azul no mercado, afirmou o Diretor entrevistado.

A empresa atuava com o propósito de estimular passageiros em potencial, com foco naqueles que viajavam em ônibus interestaduais e que não utilizavam o serviço de aviação por não contarem com alternativas convenientes de transporte. A “Azul Linhas Aéreas” começou operando com a política *low-cost, low fare* (baixo custo, baixa tarifa).

Ademais, a “Azul Linhas Aéreas” levou em conta, em suas estratégias mercadológicas, que a insatisfação manifestada pelos usuários nos aeroportos era motivada não apenas pelos altos preços das passagens, mas pelas condições pouco confortáveis das aeronaves. Sua política neste sentido confirma-se na visão de Pereira (2011) sobre a empresa: a “Azul Linhas Aéreas” opera em rotas que possuem baixa quantidade de passageiros, usando aeroportos de cidades satélites e facilitando o pagamento para possibilitar que clientes emergentes possam voar. O ingresso desta companhia no mercado brasileiro trouxe mudanças, sobretudo, nas rotas existentes. A empresa conseguiu reduzir alguns desdobramentos desnecessários e dispendiosos de recursos e tempo para o usuário. Pereira (2011) apresenta o Gráfico

1, denominada Curva de Valor da “Azul Linhas Aéreas”. Ele expõe oito variáveis que qualificam a proposta de operações da Azul, em uma comparação com as demais companhias aéreas brasileiras.

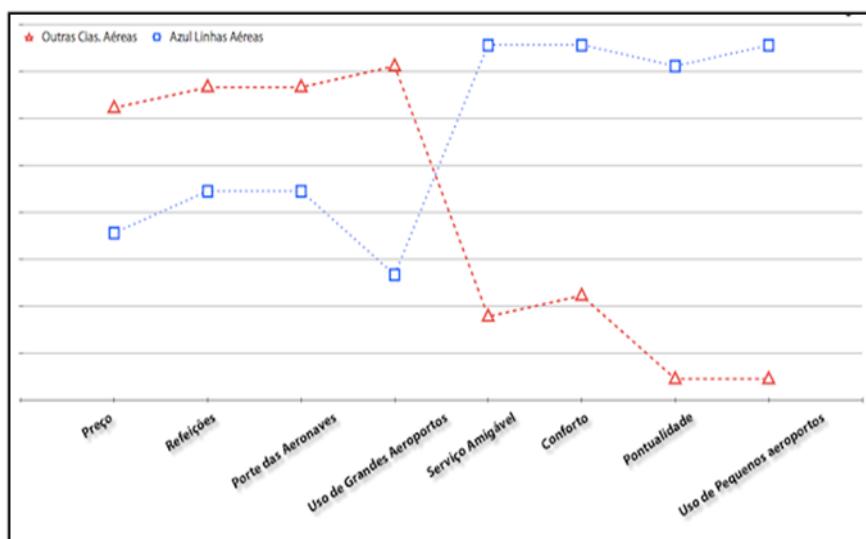


Gráfico 1. Curva de Valor da Azul Linhas Aéreas

Fonte: Pereira (2011).

O Gráfico 1 mostra que a Azul não apenas ultrapassou as barreiras de entrada no mercado duopolista como inovou o serviço pelo aumento de valor oferecido ao cliente (O'Cass & Sok, 2013). Neste ponto, ela investiu no conforto a bordo e na qualidade dos serviços oferecidos durante o transporte aéreo. Pesquisas realizadas pela companhia revelaram que 50% dos passageiros preferiam sentar junto à janela e outros 50% junto ao corredor da aeronave.

Fundamentada no *feedback* da pesquisa, foi tomada uma decisão estratégica: a extinção da poltrona do meio em todas as aeronaves da Azul. Ainda na linha do conforto – um dos valores mais altos da curva no Gráfico 1 –, com o objetivo de aumentar a satisfação durante a viagem, aeronaves foram encomendadas com configuração em classe única. Elas poderiam acomodar 118 passageiros, com quatro assentos por fileira, divididos aos pares. Além desta disposição, nas primeiras 16 poltronas havia mais espaço entre as fileiras, medindo 86 centímetros de distância da poltrona da frente. Este espaçamento maior foi batizado de “Espaço Azul” e possuía preço *premium*.

A criatividade na gestão da Azul apresentou desempenho singular em duas dimensões: visão estratégica empreendedora (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998) e gestão de custos em todos os níveis organizacionais. A visão estratégica do empreendedor contemplou, no espaço aéreo brasileiro, rotas com alto potencial de mercado e aeroportos com baixo custo de operação, devido às suas

condições ociosas no momento e à oferta incipiente. O planejamento financeiro, baseado na gestão de custos, orientou a tomada de decisão estratégica na organização.

Neste sentido, todos os recursos foram alocados com base em informações provenientes destas análises. A política de expansão de investimentos, verificada na decisão de fundar uma organização prestadora de serviços em país estrangeiro, caracterizou o fundador da “Azul Linhas Aéreas” como um “empreendedor schumpeteriano” (Tigre, 2006), visto que uma atitude deste tipo de empreendedorismo implicou em inovação nos serviços e em lucros extraordinários.

Ainda em termos de criatividade, destacou-se que a empresa passou a explorar novas rotas aéreas. Antes nenhuma outra companhia considerava viável operar nestas rotas com eficiência e lucratividade. Tal situação foi facilitada tanto pelo avanço tecnológico disponível quanto pela globalização expandida com o uso da rede massificada de comunicações.

Com a implantação de políticas inovadoras no setor de serviços, a Azul traçou uma estratégia gerencial fundada em um sistema de gestão de custos. Ao mesmo tempo, aprimorou o modo de operar. Os jatos utilizados pela empresa foram adquiridos na indústria nacional e têm autonomia de 4.077 km (2.200 milhas náuticas), o que os torna capazes de voar qualquer rota, sem escalas, entre duas capitais brasileiras. Como complemento, sua política de gestão de pessoas procura estimular e tratar bem aos funcionários, visando um melhor atendimento ao cliente.

A visão empreendedora, resultante da estratégia de ocupação do nicho de mercado disponível, supriu uma lacuna existente na malha aérea brasileira. Em abril de 2011, as novas rotas da Azul alcançaram 44 municípios. A empresa constatou que, na maior parte das rotas criadas, não existia concorrente direto. Um novo desenho aéreo foi configurado pela Azul no Brasil, conforme aparece na Figura 4:

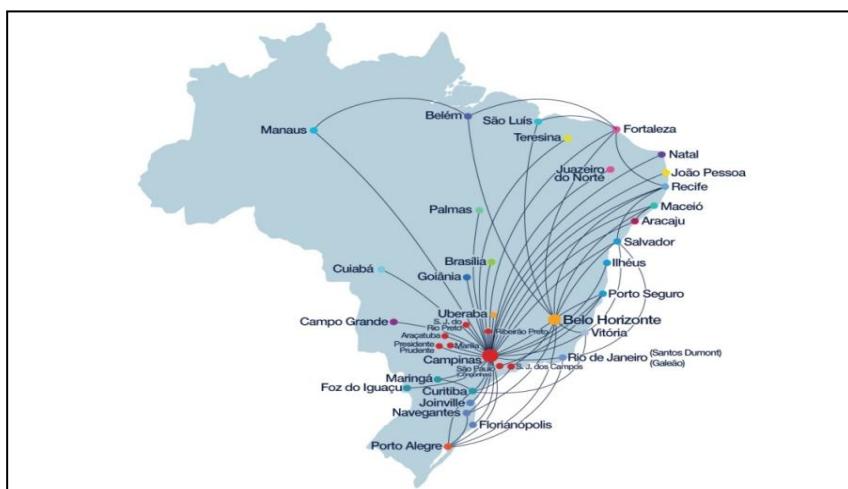


Figura 4. Rotas criadas pela Azul

Fonte: Azul (2011).

Nos novos traçados de rotas, verificou-se a formação de dois polos de convergência dos voos instituídos pela Azul. Um no aeroporto de Campinas – antes fechado – e outro em Belo Horizonte, ambos fora do tradicional eixo São Paulo - Rio de Janeiro. Além disso, a Azul inaugurou um trecho importante ligando Campinas/SP a Salvador/BA, atendendo uma necessidade potencial identificada no nordeste do país. De acordo com os anuários da ANAC, antes da entrada da Azul no mercado, voavam em média 35 passageiros por dia entre essas duas cidades. A falta de um voo direto exigia escala em Brasília ou no Rio de Janeiro. Para essa viagem, o tempo médio era de 4h50min. Com os cinco voos diários diretos criados pela Azul e mais um voo diário da TAM, o tempo de viagem não chega a 2 horas. A Azul já transportou cerca de 600 passageiros diários entre estas duas cidades.

Entretanto, uma boa estratégia de penetração em um mercado tão específico como o da aviação brasileira, aliada à gestão inovadora, não dispensava a aplicação de uma política mercadológica criativa. Com este propósito, a Azul elegeu alguns diferenciais que pontuam sua operação, tais como:

- Os aviões brasileiros são admirados fora do país e pela Azul também;
- As aeronaves da EMBRAER farão parte da frota da Azul;
- Todos odeiam perder tempo e a Azul concorda;
- A Azul aumentará os voos diretos e reduzirá escalas inúteis;
- É possível praticar tarifas flexíveis, contanto que a compra seja antecipada;
- Ninguém gosta de viajar como se fosse sardinha, nem mesmo os “tripulantes”;
- A Azul criou mais espaço entre as poltronas e deu opções de escolha;
- Na Azul, nenhum passageiro será transportado como bagagem;
- Porém, toda bagagem será transportada como passageiro pela “Azul Linhas Aéreas”.

Se a Companhia Azul Linhas Aéreas não trouxe novidade ao oferecer a seus usuários brasileiros um Programa de Pontos, ela declara que a verdadeira inovação está na estratégia de manter a pontualidade dos sistemas. A Companhia foi premiada em 2009 e 2010 por não fazer *overbooking* e dar opções de petiscos à vontade, criando uma linha de “produtos Azul”.

4.1 Análise da entrevista

A finalidade da entrevista foi verificar a confiabilidade das informações disponíveis nas fontes secundárias usadas no processo de estudo documental. A consulta teve, ainda, o intuito de dar consistência à análise, bem como de verificar os resultados esperados frente a real situação vivenciada

pela “Azul Linhas Aéreas” no Brasil. Foram elaboradas algumas perguntas e enviadas ao Diretor de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional da Azul, Adm. Johannes Castellano.

Segundo ele, a Companhia fazia 370 voos diários e possuía uma projeção para ampliar suas rotas e alcançar outros municípios. No momento da entrevista, a Azul atendia parte da demanda de passageiros em 44 municípios. A previsão para 2012 era atingir mais 14 municípios, chegando a uma malha aérea de 58 pontos de serviço. “Para um cenário oligopolista, a empresa está expandindo sua malha aérea e o número de municípios atingidos com taxa e rapidez consideráveis.”

Até o final de 2011, a Azul operou com 49 aeronaves, informou o Diretor. Perguntado sobre a origem desse equipamento e se havia algum motivo especial para priorizar a aquisição de aeronaves fabricadas no Brasil, a resposta foi afirmativa. Sobre a origem da frota, ele explicou: a Azul opera com 37 jatos da EMBRAER – uma companhia brasileira – e 12 Turbo-hélices da ATR – uma companhia francesa. O Diretor justificou que a Azul planejava formar uma frota nacional, pois estudos revelaram que os jatos da EMBRAER eram os melhores do mundo em sua categoria. Para a Azul eles eram ideais, pois tinham porte médio, como os modelos 190 com 106 lugares e os modelos 195 com 118 lugares. Além disso, as análises a que as aeronaves foram submetidas indicaram melhor custo, melhor consumo de combustível e, ainda, que eram as mais silenciosas e menos poluidoras ambientais.

Na dinâmica interna de funcionamento, o diferencial nos serviços ofertados pela Azul ficou por conta da criatividade aplicada ao *layout* dos assentos das aeronaves. Referente à qualidade do trabalho, sua política de gestão de pessoas conferiu um tratamento mais humanizado aos funcionários, gerando um clima favorável ao bom atendimento aos clientes e *stakeholders*. Em relação à demanda pelos serviços da Azul, procurou-se saber se ela estava de acordo com as previsões do planejamento empresarial. Castellano confirmou e explicou:

“(...) a demanda por passageiros sim, temos batido vários recordes de crescimento, mas a guerra tarifária promovida pela concorrência ainda não permitiu os resultados financeiros esperados. Em outubro atingimos 13 milhões de clientes transportados, em menos de três anos de operação”.

Este quadro se confirmou pelos indicadores da ANAC (2009, 2010), cujos relatórios demonstram que a companhia aérea Azul, em um período de 12 meses, apresentou variação positiva superior ao crescimento da indústria no volume de assentos disponibilizados e na demanda doméstica agregada.

Pelo exposto, as expectativas de conquista de mercados em 2011 foram positivas porque consolidaram a posição da Azul como sendo a terceira maior empresa aérea do país. Este patamar já representava 10% do mercado doméstico e o dobro da fração de mercado do primeiro ano de inserção.

Questionado sobre a importância de inovar na Azul, o Diretor respondeu que “inovar é parte do DNA da Companhia”. De certa forma, tal posição ficou evidente quando ele disse:

“Se fizéssemos mais do mesmo, não conseguiríamos nos destacar e conseguir espaço no mercado. Ao inovar, com rotas completamente diferentes das que o mercado operava, com novo tipo de aeronave, com serviço de bordo completamente diferente, com mais simpatia e melhor comunicação, tocamos o consumidor, que estava farto do tipo de serviço oferecido pelo duopólio.”

Neste cenário econômico, o nicho identificado foi o possível aumento de valor oferecido ao cliente (O'Cass & Sok, 2013). Esta descoberta deu origem à inserção da Companhia Azul Linhas Aéreas no Brasil. Ela começou a operar em um mercado duopolístico que, devido a seu desempenho positivo, evoluiu para uma situação econômica de oligopólio.

Tal resultado verificou-se na variação anual positiva da taxa de ocupação das aeronaves. Este indicador variou de modo crescente após a entrada da Azul no mercado, conforme a análise feita em anuários da ANAC (2007, 2008, 2009, 2010). A empresa em análise atingiu a marca de um milhão de passageiros transportados já no oitavo mês de funcionamento.

Concluindo a entrevista, a situação da Azul foi questionada para saber se ela poderia ser considerada referência para as outras empresas do mercado e quais aspectos seriam relevantes para um *benchmarking*. Castellano respondeu afirmativamente, com destaque para duas estratégias de sucesso reconhecido: “fundamentalmente é o bom nível dos serviços prestados ao cliente” e, em segundo lugar, “a gestão de custos da empresa”.

Observa-se que a expansão deste mercado existente no Brasil, agindo com foco no consumidor, no conforto das aeronaves, em novas rotas e na equipe funcional – na qual as pessoas são chamadas e tratadas como tripulantes – configurou um comportamento pró-ativo (Ansoff, 1990) por parte do empreendedor. Tal ênfase reforça o conceito schumpeteriano de inovação e compatibiliza-o com o conceito gerencial de estratégia: fazer diferente o usual ou fazer algo novo dar retorno financeiro extraordinário (Schumpeter, 1982; Drucker, 1989; Ansoff, 1990 & Tigre, 2006).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A preocupação com o cliente teve alto peso na formulação de estratégias organizacionais voltadas à conquista de novos espaços no mercado (Dibrell, Craig & Hansen, 2011 & Mattos, 2004), bem como à inclusão de outros segmentos da população nesta prestação de serviços, como enfatizou o Diretor da empresa observada. Sua opinião sobre o serviço de bordo diferenciado ser um fator de

benchmarking procede, eis que é inovador para o setor de aviação comercial e, inclusive, contribuiu para consolidar a marca da empresa.

Neste contexto os empreendedores procuraram maximizar a utilidade de todas as chances possíveis. A estratégia da Azul mostrou que, além de aproveitar oportunidades de novas rotas e vazios de oferta de passagens e serviços, foi importante buscar, na tecnologia da EMBRAER, uma força parceira para aperfeiçoar e alavancar resultados. Assim, o perfil empreendedor da Azul torna-se condizente com a explicação sobre o assunto apresentada por Sarkar (2008).

O autor analisa questões sobre empreendedorismo, inovação e estratégia, concluindo que os empreendedores aproveitam oportunidades, por vezes pequenas, que podem ser criadas graças a um vazio de um produto/serviço. Esta é a principal diferença entre um empreendedor e um inventor. O primeiro deve aproveitar todos os recursos necessários (capital, gestão, pessoal e estratégia empresarial) para transformar uma invenção em um produto, processo ou serviço inovador. O segundo é um adjetivo autoexplicativo.

A vantagem da empresa entrante resultou do fato de que ainda conseguiu obter lucros adicionais substanciais com o novo projeto (Schumpeter, 1982), até mesmo porque as empresas presentes no duopólio abstiveram-se de inovar. Assim, é explicado um dos motivos para o fenômeno do salto quantitativo de *market share* no cenário econômico alvo deste estudo (Dawid, Kopel & Kort, 2013).

Pode-se entender, também, que a estratégia empreendedora (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998) ainda está em processo de difusão no fluxo econômico (Schumpeter, 1982; Rogers, 2003), visto que os lucros ainda são da inovação, ou seja, lucros extraordinários (Schumpeter, 1982). Foi possível constatar que a capacidade de inovação nos serviços prestados pela empresa aumentou o valor ofertado e sustentou a proposição de que a capacidade de inovação no serviço é um contribuinte chave para a permanência no mercado e na criação de valor para consumidores (O'Cass & Sok, 2013).

O ingresso da Azul no mercado duopolista brasileiro rompeu barreiras, superou desafios e evidenciou tendências de expansão na esteira de inovação tecnológica de serviços. O estudo mostrou que o espírito empreendedor e criativo contribuiu para decisão de inserção da “Azul Linhas Aéreas” no mercado, sendo que a estratégia gerencial empreendida pelo executivo desenhou um novo cenário econômico no mercado brasileiro.

A visão estratégica da companhia foi a natureza empreendedora, possibilitando a descoberta de um nicho de mercado. Para uma empresa como a “Azul Linhas Aéreas”, que entrou no mercado há menos de cinco anos – período de tempo considerado padrão para avaliar um sistema operacional –, os resultados obtidos comprovaram sua intervenção exitosa, frente às barreiras de entrada, e criativa, frente aos serviços existentes na aviação comercial brasileira.

Um fato novo confirma o êxito do empreendimento. De acordo com Craide (2013), em maio de 2012, aconteceu a fusão da Azul com outra companhia aérea, a Trip. Segundo esta publicação, elas se consolidaram como a terceira maior companhia aérea do Brasil. Possuem, agora, 14% do mercado doméstico de aviação comercial. A *holding* controladora Azul Trip S.A. evidenciou que as companhias aéreas no Brasil possuem potencial de crescimento, diminuindo a concentração de *market share*. Em contrapartida, este mercado promissor enfrenta, ainda, as limitações gerenciais por parte do Estado: a infraestrutura aeroportuária e a “guerra tarifária”.

Os principais elementos limitantes detectados por este estudo foram as falhas de governo no que diz respeito à falta de publicação de anuários mais atualizados. Na mesma linha das falhas de governo, pode-se entender que a lacuna de políticas públicas, no sentido de orientação do mercado, e a falta de incentivos à inovação (Mattos, 2004), também representam ocorrências restritivas à expansão deste setor de serviços, retardando o crescimento econômico agregado.

O presente artigo abre o campo para novos estudos sobre como as tecnologias de gestão impactam em mudanças de cenários econômicos.

REFERÊNCIAS

Anac. (2010). *Anuários estatísticos do transporte aéreo*. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/estatistica/anuarios.asp>>. Acesso em: 11 ago. 2013.

Ansoff, Igor. (1990). *A Nova Estratégia Empresarial*. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas.

Azul. (2011). Linhas Aéreas. *Conheça a Azul*. Disponível em: <<http://www.voeazul.com.br/sobre-azul>>. Acesso em: 11 ago. 2013.

Bêrni, Duilio de Ávila. (2004). *Teoria dos Jogos: jogos de estratégia, estratégia decisória, teoria da decisão*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso.

Craide, Sabrina. (2013). *Fusão entre Azul e Trip é aprovada pelo Cade*. Brasília, mar. 2013. Agência Brasil. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-03-06/fusao-entre-azul-e-trip-e-aprovada-pelo-cade>>. Acesso em: 22 ago. 2013.

Dawid, H., Kopel, M. & Kort, P. M. (2013). New product introduction and capacity investment by incumbents: Effects of size on strategy. *European Journal of Operational Research*, 230, 133-142.

Dibrell, C., Craig, J. B. & Hansen, E. N. (2011). How managerial attitudes toward the natural environment affect market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 64, 401-407.

Dornelles, Geni de Sales. (2006). *Metagestão: a arte do diálogo nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

Drucker, Peter Ferdinand. (1989). *As fronteiras da administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje*. São Paulo: Pioneira.

Embraer. (2013). *EMBRAER treina profissionais da Azul Linhas Aéreas*. Disponível em: <<http://www.embraer.com>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

Fagerberg, Jan. (2005). *Innovation: A guide to literature*. Disponível em: <http://folk.uio.no/janf/downloadable_papers/03fagerberg_innovation_ottawa.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2013.

Freeman, C. & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. Disponível em: <<http://www.dcc.uchile.cl/~cgutierrez/cursos/INV/economics.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2013.

Gil, Antonio Carlos. (1991). *Projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Golder, Peter N. (2000). Insights from Senior Executives about Innovation in International Markets. *Journal of Product Innovation Management*, 17, 326–340.

Grawunder, Atos Freitas. (1996). Mercado de produtos. In. Souza, Nali de Jesus. (Coord.). *Introdução à economia*. São Paulo: Atlas.

Kandampully, Jay. (2002). Innovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks. *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 18-26.

Kerlinger, Fred Nichols. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: EPU.

Mattos, J. R. L. & Guimarães, L. S. (2005). *Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática*. São Paulo: Saraiva.

Miles, Ian. (2007). Serviços e Inovação na Europa. Tradução de Paulo Salles. In: Bernardes, R., Andreassi, T. (Org.). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 57-77.

Miller, Roger Leroy. (1981). *Microeconomia: teoria, questões, aplicações*. São Paulo: McGraw-Hill.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégia*: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman.

O'Cass, A. & Sok, P. (2013). Exploring innovation driven value creation in B2B service firms: The roles of the manager, employees, and customers in value creation. *Journal of Business Research*, 66, 1074-1084.

Pereira, Daniel. (2011). *Modelo de negócios inovador e curva de valor #12 – Azul Linhas Aéreas*. Disponível em: <http://blog.lojadeconsultoria.com.br/inovacao/modelo-de-negocios-inovador-e-curva-de-valor-12-%E2%80%93-azul-linhas-aereas>. Acesso em: 20 ago. 2013.

Pindyck, R. S. & Rubinfeld, D. L. (1994). *Microeconomia*. São Paulo: Makron Books.

Richardson, Roberto Jarry. (1999). *Pesquisa Social, métodos e técnicas*. 3^a ed. São Paulo: Atlas.

Rogers, Everett M. (2003). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.

Sarkar, Soumodip. (2008). *O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Schumpeter, Joseph. (1982). *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural.

Seldon, A. & Pennance, F. G. (1969). *Dicionário de Economia*. Rio de Janeiro: Bloch Editores.

Steptoe-Warren, G. S., Howat, D. & Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. *Journal of Strategy and Management*, 4(3), 238-250.

Strebel, Paul. (1993). *Breakpoints: como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios*. São Paulo: Atlas.

Teixeira, Elizabeth. (1999). *As três metodologias: acadêmica, da Ciência e da Pesquisa*. Belém: Cjup, 1999.

TIGRE, Paulo Bastos. (2006). *Gestão da Inovação: a Economia da Tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Triviños, Augusto Nibaldo Silva. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Valent, Vinicius Dornelles. (2013). *Conceitos de Gestão da Inovação: Compatibilidades da linguagem técnica na produção científica veiculada em periódicos brasileiros entre 2008 e 2012*. 102f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

Vargas, E. R. & Zawislak, P. A. (2007). A dinâmica da inovação em serviços hospitalares. In. BERNARDES, R. & ANDREASSI, T. (Org.). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. São Paulo: Saraiva, 483-502.

Varian, Hal. (2000). *Microeconomia: princípios básicos*. Rio de Janeiro: Campus.

AZUL LINHAS AÉREAS INSERTION IN THE BRAZILIAN MARKET: A DESCRIPTIVE STUDY OF AN INNOVATIVE STRATEGY

ABSTRACT

Understand the economic scenarios better assess the strategic decisions taken by companies in a market economy. One of these scenarios is called oligopoly where firms operate with few barriers to entry and generates other. This article analyzes the entry of the commercial aviation company Azul Airlines in Brazil. Especially in an oligopolistic market segment which is characterized as a duopoly. The main objective of the research was to identify the nature of the business strategy that overcame barriers in duopoly. Specifically was evaluated the dynamic operation of the enterprise market, analyzed the managerial decision making and verified their development prospects and stay in the market. The research was descriptive. It associated processes of historical and documentary study using qualitative analysis techniques in primary and secondary data. An entry barrier to Azul Linhas Aéreas in Brazil is the very complexity of the decision to join, because it affects the dynamics of the economy by requiring large investments whose return is always in the long run. It can be argued that business strategy undertaken by the Azul's entrepreneur designed in the Brazilian market a new economic scenario. The duopoly has led to an oligopoly what ended up reflecting in new heights of business performance now leveraged by competition.

Keywords: Oligopoly; Strategic management; Innovation; Entrepreneurship.

Data do recebimento do artigo: 05/01/2014

Data do aceite de publicação: 25/06/2014