

MODELOS DE NEGÓCIOS, ESTRATÉGIAS E INOVAÇÃO – UM ESTUDO DE CASO PARA AS EMPRESAS DE AVIAÇÃO

Hugo Ferreira Braga Tadeu, Jersone Tasso Moreira Silva

O presente artigo tem por objetivo apresentar a importância das análises dos modelos de negócios adotados pelas empresas aéreas, em detrimento das estratégias e busca por inovação. Ao longo do texto, são apresentadas definições, estudos internacionais e casos empresariais do setor de aviação, em busca de maior coordenação e flexibilidade juntamente ao governo. Ao final, são apresentadas sugestões para as empresas aéreas brasileiras, para um crescimento sustentado, em um mercado com ampla volatilidade e desafios de longo prazo.

Palavras-chave: Modelos de negócios. Estratégias. inovação. Empresas de aviação.

diversas empresas aéreas, citando a Lan Chile, KLM, Lufthansa, American Airlines, Delta e Suiss poderiam ser utilizadas, não na sua totalidade, mas em partes. Neste sentido, o presente artigo tem por objetivo avaliar os modelos de negócio adotados pelas empresas do setor de aviação, segundo análises de pesquisas conduzidas em todo o mundo, de tal forma a compreender que as estratégias e a busca por inovação devem ser aprofundadas, de acordo com estudos criteriosos e revisados constantemente, envolvendo a maximização do retorno sobre o investimento, nas expectativas dos passageiros, pela evolução dos canais de vendas de passagens e maior integração com o governo, em busca da coordenação de ações de curto e longo prazo.

INTRODUÇÃO

A adoção de modelos de negócios em aderência a estratégias que busquem a inovação e a compreensão plena dos passageiros tornam-se essenciais para a longevidade das empresas de aviação. Além das atividades operacionais rotineiras, como controle de custos com combustíveis, pessoal, tarifas aeroportuárias e tecnologias, as empresas aéreas deveriam analisar com maior profundidade que os tradicionais modelos de baixos custos, baixas tarifas ou diferenciação devem ser utilizados em função das regionalidades. Acreditar que todos os estudos de caso do setor de aviação podem ser replicados em larga escala poderia implicar a escolha estratégica errada. Seria mais interessante compreender que as experiências de sucesso de

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para McCarthy (2003), há a necessidade da busca de um novo paradigma para as empresas de aviação, de acordo com os desafios inerentes à escolha pelo modelo de negócios, os resultados das estratégias adotadas e por inovação, ainda mais em um cenário de grande competitividade. Justificar as baixas margens de contribuição, apesar do aumento constante das receitas e do número de passageiros transportados, simplesmente pelo aumento dos preços do petróleo no mercado mundial ou pelos custos de pessoal não parece ser a resposta adequada, segundo Lowenstein (2002). Logo, há a necessidade de avaliar os diferentes modelos de negócios aplicados ao setor de aviação, respeitando

as diferentes rotas, operações, regionalidades e preferências dos passageiros.

Os temas “modelos de negócios”, “estratégia” e “inovação” são aplicados a qualquer segmento econômico, mas, para o setor de aviação, há a necessidade de uma maior profundidade e segmentação, devido às inúmeras restrições, como aspectos normativos, econômicos, técnicos, de pessoal e concorrência.

Segundo Liu, Mark e Zou (2012), as empresas de aviação deveriam segmentar as suas estratégias baseadas na habilidade em atender com máxima eficiência o setor escolhido, contemplando o melhor nível de serviços, margens elevadas e o comprometimento em explicitar os passageiros sobre as especificidades do serviço ofertado.

Até a década de 90, as empresas áreas operavam através de um modelo de negócios tradicional, focado somente nos passageiros. Não havia a preocupação com a mobilidade para os aeroportos, com a busca de parcerias com a rede hoteleira, muito menos com a adoção de sistemas especialistas para compreender o perfil de consumo e vendas de bilhetes. Após as inúmeras mudanças no ambiente econômico, o crescimento da renda e o aumento da conectividade entre países, as estratégias das empresas aéreas começaram a sofrer alterações e de forma muita acelerada. Na Europa e Estados Unidos, surgiram empresas com estratégias de baixo custo, operando com bilhetes baratos, com voos para aeroportos maiores (e conseqüentemente com tarifas reduzidas) e serviços de bordo reduzidos. Organizações como Raynair, Easyjet, Southwest, JetBlue, Alaska, entre outras, representam esse mercado.

Devido ao crescimento do mercado de baixo custo, pode-se perceber que empresas que no passado foram caracterizadas pelo atendimento de alto nível e passagens conseqüentemente mais caras iniciaram um processo de redução das tarifas, para competirem com as novas entrantes desse mercado. Para Mafe, Blas e Ortega (2013), o ponto fraco desse movimento foi a receptividade dos passageiros, não aptos a receberem um serviço de bordo não adequado as suas expectativas, não sendo o preço o diferencial competitivo. A opção por atuar no segmento de baixo custo deveria ser adotada com a criação de uma subsidiária, através de um portfólio de serviços distintos, evitando conflitos operacionais, de imagem e riscos econômicos.

De acordo com Lohmann e Koo (2012), as diferenças entre os modelos de negócio das empresas áreas depende fundamentalmente dos recursos envolvidos e capacidades percebidas pelos passageiros. Além desses fatores, há a necessidade de ampla compreensão dos

riscos envolvendo o comportamento do governo, agências regulatórias, legislação trabalhista, concorrentes e condições de tráfego.

Finalmente, a percepção da inovação não seria uma função da adoção de bilhetes eletrônicos, mas da aquisição de uma frota moderna, proporcionando a redução do consumo de combustível, na otimização de pessoal, através de uma grade inteligente de trabalho, com a conseqüente redução dos custos de hospedagens, transporte e alimentação, minimização dos gastos com as tarifas aeroportuárias e abastecimento inteligente. Todas essas justificativas foram apontadas no estudo de Liou, Yen e Tzeng (2008).

METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi qualitativa, com a adoção de análises de dados disponíveis nas bases do Journal of Air Transport Management, International Journal of Aviation Management, ATRS – Air Transport Research Society, IATA – International Air Transport Association, Banco Mundial, ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil e Sauder School of Business, com a adoção de análises técnicas *a posteriori*.

Compreendem-se, neste artigo, análises sobre modelos de negócios, estratégias e inovação das empresas aéreas. Os problemas enfrentados ao longo da escrita deste artigo referem-se à busca de dados confiáveis, bem como ao desenvolvimento de análises de longo prazo, auxiliando as empresas do setor na reflexão para um processo de crescimento sustentado.

MODELO DE NEGÓCIOS

Tradicionalmente, as empresas aéreas sempre direcionaram esforços para os desejos dos passageiros. O passado recente dessas empresas estava associado a passagens com preços elevados, operação em um mercado concentrado e clientes com alto poder aquisitivo. A gestão de operações era clara, isto é, atender os requisitos normativos, estipulados pelo governo e estabelecer voos de alta frequência, rotas longas, lucrativas e uma estrutura de negócios verticalizada. No entanto, para atender as expectativas de todos os agentes envolvidos, a geração de lucros

nunca foi consistente, com ampla correlação aos ciclos econômicos. Dados da IATA (2012) indicam que o setor de aviação é muito propício a ganhos, quando do crescimento do PIB de um país, com diversos estudos apontando a América Latina e China como as novas fronteiras para o crescimento, em detrimento dos Estados Unidos e Europa.

Grande parte das empresas aéreas no mundo possui um modelo de negócios em que a lucratividade está relacionada à operação de um grande número de rotas e cidades, mas que provavelmente não possui aeroportos em condições de receber passageiros em volume, bem como pistas com qualidade adequada. Tais fatos acabam por aumentar os custos operacionais e reduzir as margens. Logo, seria o modelo de negócios vigente o adequado? Por que não operar com um número reduzido de rotas e que tragam resultados financeiros superiores?

Algumas empresas aéreas começaram a entender que a precificação deveria ser uma função da aeronave utilizada, da tripulação designada, das condições operacionais da origem e destino, dos custos de combustível, entre outros. Para Herkenhoener e Wald (2012), além disso, quanto maior o avião utilizado, menores seriam os custos fixos por assento. No entanto, essas características são atributos de valor de modelos de negócios típicos de empresas que operam em rotas internacionais e com ampla regulamentação.

De acordo Tsai e Hsu (2008), a desregulamentação do setor de aviação, sendo um processo iniciado nos Estados Unidos e Europa há décadas, proporcionou uma enorme diferença de custos e modelos de negócios, em que rotas, modelos de aviões, estratégias e custos são distintos. No caso específico das empresas aéreas que operam voos internacionais, a utilização de aviões maiores é evidente para a redução de custos por assento, atuando em rotas com origem e destino únicos. Já no caso da aviação regional, sugere-se a aquisição de aviões de médio porte, com rotas de curta duração e atendendo aeroportos com condições técnicas favoráveis, isto é, pistas, terminais e gente que favoreçam o baixo custo. Não seria vantajoso operar em aeroportos regionais, em que o volume de passageiros e a estrutura física sejam incipientes, mesmo com a adoção de programas de governo que estimulem a aviação regional.

A evolução do modelo de negócios das empresas aéreas, basicamente, é percebido quando diversas empresas optaram por aumentar a sua frota, acreditando que, quanto maior fosse o número de aeronaves, maior seria a frequência de rotas e o diferencial competitivo. Invés de alcançar uma economia de escala, o que pode ser percebido foi o aumento dos custos fixos e a percepção

de ineficiências operacionais, trazendo inúmeros pedidos de concordata ou falência (BRUCE, 2012).

Diversos agentes vêm forçando uma alteração significativa no modelo de negócios das empresas aéreas, como as alterações do ambiente econômico, regulamentação, investimentos em tecnologia no setor e aumento de fundos de investimentos interessados em alocar recursos no segmento. Se no passado o foco era atender s passageiros, o objetivo atual é maximizar os resultados financeiros, como garantia para a sobrevivência.

Uma importante análise realizada pela IATA (2012) é a de que as empresas que operam através do modelo de baixos custos, somente tornam-se viáveis quando a economia não apresenta sinais de crescimento e os custos de operação ficam baixos, devido às taxas de mercado serem reduzidas para estimular o crescimento. Estudos publicados pela SITA (2011) propõem uma reflexão instigante: as empresas de baixo custo seriam um sinal de uma economia fragilizada e conseqüentemente de baixos investimentos no setor? Estudos da IATA (2012) indicam que há mercado para empresas de baixo custo ou por aquelas que optam pela diferenciação, mas, da mesma forma que a SITA, argumentam que o comportamento econômico é um catalizador para o estímulo à demanda e aos ajustes aos custos operacionais das empresas aéreas.

Outro aspecto importante é a renda per capita, em que os passageiros tomariam a sua decisão para utilizar os serviços aéreos, mediante os preços. Além desse fator, a consciência adquirida pelo passageiro quanto ao preço ofertado é um aspecto fundamental. Caso o passageiro assuma a consciência de baixos preços, mudar a sua concepção de que pagar por maior tarifa, mesmo que a qualidade seja superior, é um árduo desafio, conforme Graham (2009).

De uma forma geral, diversos estudos, como os relatórios produzidos pela IATA (2012), argumentam que o modelo de negócios das empresas aéreas não seria mais viável, necessitando uma mudança completa das estratégias adotadas para a sobrevivência de longo prazo. Para tanto, a busca pela redução de custos e a melhoria de processos seria o diferencial competitivo. Em contrapartida, Tadeu *et al.* (2011) argumentam que as empresas devem ter uma clareza quanto ao seu modelo de negócios, isto é, se são direcionadas para os passageiros ou para a qualidade do serviço. Se o foco for para os passageiros, deve-se buscar a redução de custos, do contrário, atender a demanda, mas a preços que sejam calculados de forma inteligente para alcançar margens superiores.

Para validar a adoção de um modelo de negócios que atenda o mercado, sugere-se que as empresas aéreas trabalhem de forma otimizada, respeitando os seguintes tópicos:

- **Crescimento sustentado:** há a necessidade de maximizar o retorno sobre o investimento, desde que o modelo de negócios esteja bem estabelecido para o mercado, gerando constantes inovações em relação aos concorrentes. Da mesma forma, o relacionamento adequado com os demais envolvidos nos processos de negócio deve ser bem gerenciado.
- **Proposta de valor:** as expectativas dos passageiros devem ser bem mensuradas, independentemente do modelo de negócio estabelecido. Atender as expectativas dos passageiros perpassa por uma análise detalhada do crescimento sustentado e por quais opções estratégicas as empresas aéreas desejam perseguir.
- **Comportamento do consumidor:** depois do advento das vendas de bilhetes eletrônicos, o modelo de negócios das empresas aéreas sofreu mudanças drásticas. Canais de vendas, como agências de viagens, que no passado atuavam em parceria com o mercado de aviação, com margens de contribuição relevantes, hoje passam por sérias dificuldades para a sua sobrevivência. Observa-se que, em muitos casos, os passageiros pagam as suas passagens por conveniência, isto é, passagens baratas e viagens com muitas escalas, ou passagens mais caras e voos diretos.
- **Integração com o governo e empresas aéreas:** a busca pela coordenação de ações entre o governo e empresas aéreas deveria ser uma condição comum para as atividades do setor. A influência na relação governo e empresas aéreas seria relevante para a escolha do modelo de negócios. Exemplos recentes no mercado americano, em que diversas fusões vêm acontecendo, traduzem a ação do governo, considerando o setor de aviação absolutamente estratégico para a atividade econômica. No entanto, esse seria o comportamento em outros países? Qual a experiência dos países asiáticos, europeus e sul-americanos?
- **Flexibilidade:** o setor de aviação apresenta inúmeras interações, como as ações de governo, comportamento dos preços dos combustíveis e crescimento econômico. É importante que as

empresas aéreas saibam tomar as corretas decisões sobre localização, abastecimento, contratação de pessoal, análises das previsões de demanda, manutenção, tecnologias, serviços de abastecimento e rotas, de tal forma a tornar o seu modelo de negócio viável no curto e longo prazo.

A partir de uma estratégia bem estabelecida, torna-se possível para as empresas aéreas vislumbrarem um potencial de crescimento e inovação. Do contrário, o que se observa é a adoção de modelos de negócio centrados somente em eficiência operacional, não sendo algo suficiente para a longevidade desse mercado.

ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

A diversidade das atividades da engenharia, manutenção e gestão para as empresas de aviação, acaba demandando um tempo significativo em funções rotineiras e operacionais. Ao mesmo tempo, as constantes mudanças do ambiente empresarial, demandam uma enorme flexibilidade para o crescimento sustentado. Neste sentido, a adoção de estratégias e inovação apresenta-se como uma das soluções de gestão.

Empresas como Lan Chile, que vem optando por uma estratégia que envolve processos de fusão em outros países, bem como o transporte de cargas, voos regionais de baixo custo e internacionais de alto valor são experiências notáveis. O processo estratégico de diversificação e a busca por soluções adjacentes representam uma inovação ao modelo de negócio tradicional e com reais ganhos financeiros. Além da Lan Chile, empresas aéreas como KLM, Lufthansa, American Airlines, Delta e Swiss vêm sendo bem-sucedidas e similares ao da própria Lan Chile.

A continuidade das operações no modelo tradicional e focado somente no transporte de passageiros ou de cargas pode representar um risco ao negócio bem como baixa capacidade de gestão.

Outras opções estratégicas, além do exemplo da Lan Chile, podem ser citados, como a busca por alianças internacionais, criação de subsidiárias, busca por parcerias com empresas fornecedoras de combustíveis, adoção de novas tecnologia de solo, para otimização de pessoal e aquisição de aviões modernos, citando os recentes modelos produzidos

SUGESTÕES PARA AS EMPRESAS AÉREAS BRASILEIRAS

pela Boeing (787 Dreamliner) e os jatos da Embraer (e-Jets de médio porte), em que o consumo de combustível é menor, em função da adoção de carbono na fuselagem, *fly by wire*, entre outras soluções da engenharia aeronáutica moderna.

Para o mercado de aviação, a variação das estratégias deve ser uma atividade constante, em que a busca pela inovação de processos e tecnológica deve ser constante. Estudos do Núcleo de Transportes da Sauder School of Business, no Canadá, produzidos entre 2010 e 2012, identificaram casos empresariais, em que a estratégia e inovação caminharam juntas, sugerindo uma maior rentabilidade para as empresas estudadas. Como exemplo, a Aer Lingus, que identificou a urgência em mudar o seu modelo de negócios, após os ataques às torres gêmeas em Nova York, em setembro de 2001. Além dos efeitos do terrorismo, a competição acirrada com a Southwest, empresa de baixos custos, resultou em quedas de 40% nas suas margens.

A estratégia da Aer Lingus foi a redução de custos em todo o seu modelo de negócios, minimizando o número de funcionários, rotas e operando regionalmente, em busca de uma maior rentabilidade. Para tanto, estudos de *benchmarking* junto a Ryanair e Easyjet foram contemplados. Além da redução de custos, uma estratégia de comunicação aos clientes foi bem direcionada para a classe média americana, resultando em um aumento de vendas de 48%.

Outros casos empresariais, como os da America West, Alaska Airlines, Flybe e TACA foram analisados. Em todas essas empresas, um dos elementos centrais foi a necessidade de uma revisão profunda dos processos e o estabelecimento de projetos essenciais para a manutenção financeira. Casos extremados alertam para a padronização da frota, possibilitando redução de custos e operações em rotas viáveis. Finalmente, a inovação mais relevante foi a adoção de indicadores de desempenho por trecho voado, com políticas de bônus para o pessoal e o envolvimento da marca ao comportamento dos clientes, buscando estratégias como programas de fidelidade, com benefícios além de passagens (reservas de hotéis, carros e outros benefícios percebidos), melhoria na qualidade do atendimento de bordo, estabelecendo uma experiência única de voar, principalmente para aqueles que voam pela primeira vez, e serviços de entretenimento atualizados.

As análises realizadas quanto ao modelos de negócios, estratégia e inovação de empresas como Lan Chile, KLM, Lufthansa, American Airlines, Delta, Swiss, AAer Lingus, Ryanair, Easyjet, America West, Alaska Airlines, Flybe e TACA foram importantes e sugerem que: (i) a estratégia pela diversificação de serviços, além do transporte de passageiros deve ser adotada; (ii) a continuidade das operações focando no modelo tradicional de negócios pode representar um risco, bem como a baixa capacidade de gestão; (iii) adoção de novas tecnologias de solo, para otimização de pessoal apresenta-se como um viés interessante. Aspectos tecnológicos não devem ser resumidos a emissão de passagens, (iv) aquisição de frota padronizada e moderna, (v) não alterar o modelo de negócios, mas buscar uma redução de custos, em busca de ganhos por margens superiores; (vi) em alguns casos, reduzir o número de pessoal deve ser adotado, (vii) melhorar a comunicação com os clientes, de acordo com o posicionamento de mercado e (viii) inovar na prestação do serviço, com melhorias nos programas de fidelidade e maior parceria com os parceiros de negócios do setor.

Muito pode ser feito pelas empresas aéreas brasileiras, observando a experiência atual adquirida pela sinergia de negócio, citando a união entre a TAM e Lan Chile, a parceria entre a Gol e a Delta, e finalmente a experiência do setor dos executivos da Azul, com passagens pela JetBlue. Dados da IATA (2012) indicam que o Brasil representa um mercado com amplo potencial de crescimento, desde que as estratégias adotadas pelas empresas regionais sejam melhoradas, com modelos de negócios mais evidentes para os passageiros e investidores. Caso contrário, sugere-se um estudo mais aprofundado sobre a maior participação de capital estrangeiro ou até mesmo a abertura para concorrentes internacionais.

Para um setor que vem crescendo entre 8-12% nos últimos 5 (cinco) anos, mas com empresas com

resultados financeiros abaixo do esperado, seria vital repensar a maximização do retorno sobre o investimento, as expectativas dos passageiros, a evolução dos canais de vendas de passagens e a maior integração com o governo, em busca da coordenação de ações de curto e longo prazos.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste artigo é a avaliação dos modelos de negócio, estratégias e inovação das empresas aéreas de tal forma que o crescimento do setor seja sustentado no longo prazo.

As análises realizadas indicam que as estratégias de baixo custos, baixas tarifas ou diferenciação, devem ser adotadas em função das regionalidades, como observado em diversas empresas aéreas do mundo.

Conclui-se que há uma necessidade de novas análises, para compreender o posicionamento das empresas aéreas, ainda mais em um momento em que o crescimento da economia é duvidoso e nunca tantos passageiros puderam utilizar voos regulares no planeta com tanto destaque.

Para trabalhos futuros, sugere-se um estudo das práticas internacionais, em comparação com as empresas aéreas brasileiras, buscando identificar possíveis oportunidades para novas estratégias e inovação.

REFERÊNCIAS

BRUCE, P. Decision making in airline operations: the importance of identifying decision considerations. *International Journal of Aviation Management*. v. 1. 2012. 89-104.

GRAHAM, A. How importante are comercial revenues to today airports? *Journal of Air Transport Management*. v. 15, 2009. 106-111.

HERKENHOENER, S.; WALD, A. Analysing route networks in air transportation: methodological and conceptual foundations. *International Journal of Aviation Management*, v.1. n. 4. 304-317.

LIU J. J. H.; YEN, L.; TZENG, G. H. Building an effective safety management system for Airlines. *Journal of Air Transport Management*. 2008. v. 14, 20-26.

LIU, Y.; MARK, H.; ZOU, B. Aircraft gauge differences between the US and Europe and their operational implications. *Journal of Air Transport Management*. 2013. v. 29, 1-10.

LOWENSTEIN, P. Into Thin Air: arilines have Always been a hard business. *The New York Times*. 2002.

LOHMANN, G.; KOO, T. T. R. The airline business model spectrum. *Journal of Air Transport Management*. 2012. v. 21, 9-14.

MAFE, R.; BLAS S. S.; ORTEGA, B. H. Key drivers of consumer purchase of airline tickets: a cross-cultural analyses. *Journal of Air Transport Management*, v. 27, 11-14.

MCCARTHY, M. P.; STEIN, J. *Agile Business for Fragile Times: Strategies for Enhancing Competitive Resiliency and Stakeholders Trust*, New York: McGraw-Hill. 2003.

TADEU H. F. B. *et al. Logística Aeroportuária – Análises Setoriais e o Modelo de Cidades-Aeroporto*. Cengage Learning, São Paulo. 2011. 226 p.

TSAI, W. H.; HSU, J. L. Corporate social responsibility programas choice and costs assessment in the airline industry. A hybrid model. *Journal of Air Transport Management*. 2008. v. 14. 188-196.

Consulta ao sítio eletrônico da IATA - International Air Transport Association em 24 de janeiro de 2013. < <http://www.iata.org/publications/economics/Pages/outlook.aspx>>

Consulta ao sítio eletrônico da SITA - *Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques* em 24 de janeiro de 2013. < <http://www.sita.aero/microsites/air-transport-it-summit-2011/download-centre>>

Consulta ao sítio eletrônico da Sauder School of Business em 14 de fevereiro de 2013. < http://www.http://www.sauder.ubc.ca/Faculty/Research_Centres/Centre_for_Transportation_Studies>