

EMPRESA AÉREA DE BAIXO CUSTO E BAIXA TARIFA: ANALISANDO OS ELEMENTOS DA ESTRATÉGIA A PARTIR DA SOUTHWEST AIRLINES

Julio Segismundo Collares Alvares Pereira Lima¹

Universidade de Caxias do Sul

RESUMO: Estudo exploratório sobre as características do modelo de empresa aérea de baixo custo e baixa tarifa. Levanta, de modo resumido, aspectos do processo de desregulamentação do transporte aéreo nos Estados Unidos que foi um fator desencadeador para o surgimento de novas empresas aéreas. A partir do exemplo da Southwest Airlines, descreve as principais características das empresas aéreas de baixo custo e baixa tarifa e identifica alguns dos elementos da estratégia destas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Empresa aérea de baixo custo e baixa tarifa, desregulamentação do transporte aéreo, *hub-and-spoke*, Southwest Airlines, estratégia, Estados Unidos.

O transporte aéreo tem papel fundamental para o turismo. Integra um de seus três componentes básicos segundo Lamb e Davidson (apud PAGE, 2001): transportes, oferta (produto turístico) e demanda (mercado turístico). Para Beni (2001, p.203) “o transporte aéreo, pelas vantagens que oferece, exerce importante papel no desenvolvimento do Turismo”.

Os usuários do transporte aéreo podem ser segmentados em dois grandes grupos: viagens de negócios (atividades profissionais), viagens de turismo (associadas às atividades de lazer). O “valor” do transporte aéreo para estes dois segmentos é, normalmente, diferente, pois diferentes também são suas necessidades e prioridades. Tempo é o valor principal para o usuário de viagens de negócios: otimizar o dia de trabalho, chegar pontualmente em reuniões, e retornar para casa no final da tarde ou na sexta-feira é mais importante que o preço envolvido (posto que a maioria das viagens é financiada pelas empresas). Pelo fato de viajarem constantemente, valorizam atributos do serviço que facilitem sua passagem pelo

¹ Julio S.C Alvares Pereira Lima. Bacharel em Comunicação Social. Especialista em Administração de Recursos Humanos. Mestrando em Turismo pela Universidade de Caxias do Sul/RS. Professor da Faculdade de Ciências Aeronáuticas da PUC/RS e do Curso de Turismo, ULBRA Torres. E-mail: jlaero@terra.com.br.

aeroporto² e o tempo despendido a bordo³. Já o segmento de viagens de turismo é menos sensível a tempo porém muito sensível a preço. Sendo as passagens pagas por eles mesmos, costumam planejar seus roteiros de viagens com antecedência de modo a poder fazer uso de tarifas com desconto⁴. Ao contrário do viajante a negócios que valoriza os horários de acordo com sua comodidade (início da manhã, meio-dia, final da tarde e início da noite), o usuário de viagens a lazer, de um modo geral, aceita viajar de madrugada ou nos últimos horários da noite.

As empresas aéreas tradicionais e já estabelecidas buscam atender à estes dois segmentos principais. Nos últimos anos no entanto, mesmo com os vôos lotados, o setor aéreo mundial como um todo tem apresentado problemas de rentabilidade. Os problemas e as dificuldades do setor aéreo mundial e doméstico ficaram definitivamente expostos com os acontecimentos do “11 de setembro de 2001”.

Nos Estados Unidos, o país diretamente atingido pelas dificuldades no setor aéreo, uma empresa que opera segundo os preceitos de um modelo denominado “de baixo custo e baixa tarifa” – a Southwest Airlines - apresentou em 2002 o 30º ano consecutivo de lucros.

Isto posto, o objetivo deste trabalho é examinar, através de um estudo exploratório, as características da empresa aérea de baixo custo e baixa tarifa. Levanta, de modo resumido, aspectos do processo de desregulamentação do transporte aéreo nos Estados Unidos, que foi um fator desencadeador para o surgimento de novas empresas aéreas. Apresenta dados e características operacionais da maior e mais bem sucedida empresa aérea de baixo custo e baixa tarifa nos Estados Unidos, a Southwest Airlines. E especificamente, a partir deste exemplo de empresa aérea de baixo custo e baixa tarifa, quer identificar alguns dos elementos da estratégia neste tipo de organização.

² Nesse sentido, as empresas aéreas brasileiras, a partir de 1996 criaram facilidades como a possibilidade de check-in antecipado (até 24 horas antes da partida do vôo), a colocação de pontos remotos de check-in em feiras e eventos e o “return check-in” (quando na viagem de ida o passageiro já faz o atendimento e pega o cartão de embarque do vôo de retorno (se este for realizado num período de até 24 horas). Com o “11 de setembro” houve uma diminuição destas facilidades.

³ No Brasil (acompanhando uma tendência mundial), a partir de 1998, as empresas passam a oferecer a classe executiva na maioria dos vôos domésticos. Para isto, reconfiguram o interior das aeronaves buscando oferecer privacidade, espaço e conforto para o segmento de viagens a negócios. Nos vôos internacionais houve uma redução (em algumas aeronaves até a retirada total) do número de assentos na primeira classe para possibilitar o aumento de número de assentos da classe executiva.

⁴ As tarifas com desconto se caracterizam por terem regras como: número mínimo de dias de estadia num destino, não permitem alterações das datas e dos vôos reservados previamente para viajar e não são endossáveis.

2. A desregulamentação do transporte aéreo nos Estados Unidos

O processo de desregulamentação nos Estados Unidos iniciou em 1978, quando o presidente Carter transformou em lei o decreto de desregulamentação do transporte aéreo norte-americano (Airline Deregulation Act). Até este ano, o transporte aéreo doméstico norte-americano em suas ligações interestaduais era regulado pelo Civil Aeronautics Board (CAB), órgão do governo federal criado em 1946, a partir do Civil Aeronautics Act de 1938, que licenciava rotas e operações das empresas, regulamentava os preços das tarifas e monitorava questões de segurança (PAGE, 2001).

Os setores de transporte também estavam agrilhoados por regulamentação tortuosa e inibidora [...] horários, destinos e tarifas das empresas de aviação eram definidas pelo Civil Aeronautics Board (Conselho de Aviação Civil), órgão do governo federal que microgerenciava detalhes do tipo quantidade de aviões a ser adquirida por cada empresa, tipos de descontos ofertados e até mesmo se duas empresas aéreas coligadas ou interligadas podiam vestir o pessoal com uniformes semelhantes.(OHMAE,2001, p.174)

As ligações intra-estaduais, no entanto, não sofriam qualquer regulamentação. Pesquisadores⁵ observaram que algumas linhas que percorriam distâncias similares apresentavam valores de tarifas muito diferentes caso fossem ligações interestaduais (reguladas pelo CAB) ou intra-estaduais (não-regulamentadas pelo CAB).

Relação semelhante, segundo Palhares (2002), aconteceu nos vôos internacionais onde as empresas de vôo *charter*⁶ que operavam nas rotas do Atlântico praticavam tarifas menores

⁵ Os estudos de Levine (1965) mostraram que o mercado desregulamentado entre as cidades de Los Angeles e São Francisco beneficiavam os consumidores com as menores tarifas do mundo o que resultou num aumento de 300 por cento no aumento de passageiros nesta rota no período de 1959 até 1965.

⁶ A empresa de vôo charter (de aluguel) vende seus serviços para um operador turístico, e é este operador turístico quem determina para onde e quando a empresa vai voar (LAWTON, 2002)

que as empresas de vôos regulares com tarifas estipuladas pela International Air Transport Association (IATA)⁷.

Para Page (2001), estes aspectos foram importantes para o já citado Airline Deregulation Act, de 1978, que estabeleceu maior flexibilidade no licenciamento de rotas, aboliu o CAB em 1984 e transferiu para o Departamento de Transportes (DOT) do governo dos Estados Unidos suas principais funções tais como:

- A negociação de direitos do transporte aéreo internacional e licenciamento de companhias aéreas norte-americanas para servir ao mercado;
- Monitoramento de tarifas internacionais;
- Manutenção dos serviços aéreos para pequenas comunidades;
- Questões e reclamações relacionadas aos consumidores;
- Fusões de companhias aéreas;

A desregulamentação das companhias aéreas domésticas nos Estados Unidos, provocou uma reavaliação completa da oferta do transporte aéreo, em termos de sua organização, operação e regulamentação por parte do estado e algumas das principais conseqüências foram:

- O aumento de empresas aumentou de 36, em 1978 para 72 em 1980, e 86 em 1985 (PAGE, 2001)
- Falência de empresas aéreas tradicionais (Pan Am, Braniff, Eastern) e entrada de novas empresas aéreas como as “de baixo custo e baixa tarifa”. Com a desregulamentação, o percentual de rotas operadas por três ou mais empresas aéreas passou de 67% em 1978 para 85% em 1998 (PALHARES, 2002).

⁷ A IATA foi originalmente fundada como “International Air Traffic Association” em Haia, na Holanda em 28 de agosto de 1919, por empresas aéreas da Inglaterra, Alemanha, Dinamarca, Noruega e Suécia. Durante a Convenção de Chicago, em 1944, surge a idéia da IATA como uma associação de empresas aéreas internacionais. Com a presença de 61 empresas aéreas em abril de 1945, em Havana, Cuba é criada a “International Air Transport Association”, referenciada por diversos autores como a “nova IATA”(GROENEWEGE, 2003).

- Desconto nas tarifas: as tarifas aéreas diminuíram 35% em termos reais, passando a competir com os ônibus e trens nos trechos interestaduais o que transformou o avião no principal modo de transporte nas ligações intermunicipais americanas (PALHARES, 2002).
- Aumento do número de passageiros transportados: se no último ano da regulamentação (1977) foram transportados 240 milhões de passageiros, em 1999 este número atingiu 640 milhões de passageiros. À esta época, 80% da população adulta americana já havia viajado de avião ao menos uma vez (PALHARES, 2002).
- Em 1978, a indústria foi transformada de um oligopólio regulamentado de dez companhias-tronco, que controlavam 87% do mercado, para um oligopólio desregulamentado de oito grandes companhias controlando 93% do mercado em 1995 (GOETZ E SUTTON apud PAGE, 2001).
- O surgimento de uma nova estrutura espacial (redes de transporte que incluem as ligações e os terminais), onde as principais empresas aéreas estabelecidas desenvolveram o sistema *hub and spoke*⁸ (ou radial) utilizando aeroportos principais e as novas empresas optaram pelo sistema linear (ou ponto a ponto) com o uso de aeroportos secundários;

Pode-se considerar que o processo de desregulamentação do transporte aéreo nos Estados Unidos contribuiu na criação das condições que favoreceram a criação e o desenvolvimento de novos modelos de empresas aéreas. No entanto, o processo de desregulamentação foi uma condição de competitividade setorial inserido num determinado momento histórico. O processo de desregulamentação não pode ser considerado como “solução definitiva” para resolver os problemas do setor aéreo, mas sim como uma etapa (e apenas uma etapa) da dinâmica do setor aéreo.

⁸ Hub and spoke: “[...] um modelo de chegadas simultâneas seguido de simultâneas partidas num aeroporto qualquer, no qual um passageiro que tenha desembarcado de qualquer voo de chegada possa fazer conexão com um voo de partida num período de tempo aceitável”(JENKS, 1986, p.30 apud GUDMUNDSSON, 1998, p.28)

3. Características das empresas aéreas de baixo custo e baixa tarifa

Autores que abordam o processo de desregulamentação do transporte aéreo nos Estados Unidos (GUDMUNDSSON,1998; LAWTON, 2002; WILLIAMS, 1996), enfatizam como resultado deste processo o surgimento de novas empresas aéreas também denominadas de “empresas entrantes”:

A domestic or international airline established after deregulation or liberalisation of a domestic market or bilateral route or a regional intrastate, charter or cargo carrier that expands to schedule operations after a regulatory change (GUDMUNDSSON, 1998, p.4)

Gudmundsson (1998) agrupa os modelos operacionais e de custos das novas empresas em quatro categorias e cita exemplos de novas empresas que entraram no mercado no período de 1976 a 1986 :

- I) *“low-fare, no-frills service”*⁹ (People Express, Southwest Airlines);
- II) *“low-fare, full service”* (Muse Air);
- III) *“standard-fare, premium service”* (Air Atlanta, Presidential, Air One);
- IV) *“standard to first class-fares, luxury service”* (MGM Grand Air);

Norwood (1996), demonstra que as empresas citadas nas categorias II, III e IV faliram num prazo médio de dois anos de operação e uma delas (Muse Air) foi comprada pela Southwest Airlines. O sucesso empresarial desta última vai chamar a atenção não só de pesquisadores e acadêmicos voltados ao turismo e transporte aéreo, mas também os relacionados ao marketing e administração (HAMEL, 2000; KOTLER, 1994; LOVELOCK, 2001; MINTZBERG, 2000; OLIVER, 1999; PORTER, 1992) o que contribuiu para consagrar a expressão *“low-cost/low-fare”*.

⁹ Palhares (2002) também usa o termo “no-frills” (que significa “sem frescuras”), o que segundo o autor deixa explícito o tipo de serviço deste modelo de empresa aérea.

A expressão “*low cost/low fare*” é utilizada para designar as empresas com modelos operacionais que buscam minimizar seus custos para poder oferecer baixas tarifas (BANFE, 1992; FREIBERG E FREIBERG, 2000; GUDMUNDSSON, 1998; LAWTON, 2002). A expressão é uma evolução da categoria acima mencionada “*low-fare, no frills service*”, que de acordo com Meyer e Oster (1984, apud GUDMUNDSSON, 1998, p. 12), remonta o ano de 1949, com a empresa Pacif Southwest Airlines (PSA), que inaugurou este modelo operacional.

De acordo com Palhares (2002), há uma tendência que aponta que o turista quer gastar menos com um item de sua viagem que já é caro e que representa percentual de tempo muito pequeno (tempo de voo) do total de suas férias ou viagens. Para poder oferecer tarifas com um custo de 40% a 50% menor que os das empresas tradicionais, as empresas aéreas de baixo custo e baixa tarifa tem características (Tabela 1) voltadas para estabelecer e manter seus custos reduzidos.

Tabela 1: Percentual de redução de custo por características das empresas de baixo custo nas rotas de pequeno percurso (Fonte: DOGANIS,2001 apud PALHARES, 2002)

CARACTERÍSTICAS	Redução de Custo (%)
OPERACIONAIS	
Maior densidade de assentos por aeronave	- 16
Maior utilização das aeronaves	- 03
Menor número de tripulantes por voo	- 03
Operação em aeroportos secundários	- 06
Gastos com manutenção e treinamento para uma frota padronizada	- 02
DO PRODUTO/SERVIÇO	
Terceirização dos serviços de <i>handling</i> e menor tempo nas paradas	- 10
Eliminação de serviço de bordo	- 06
MARKETING	
Vendas totalmente diretas, sem comissões para os agentes de viagens	- 08
Redução dos custos de vendas e sistemas de reservas	- 03

ADMINISTRATIVAS	
Custos de uma administração mais enxuta	- 02

Uma das principais características é a operação em aeroportos secundários, de menor movimento, nos quais podem negociar melhores taxas aeroportuárias e maximizam a produtividade¹⁰ de suas aeronaves, com a redução do tempo de espera aguardando posições de plataformas para embarque e desembarque e liberação do controle de tráfego aéreo para decolar e pousar. (LAWTON,2002).

As empresas de baixo custo e baixa tarifa buscam reduzir os custos de vendas. Como resultante, não associam seus sistemas de reservas aos grandes Sistemas de Distribuição Global (GDS), o que, no caso da Southwest, representa uma economia de US\$ 2,00 por segmento reservado (FREIBERG E FREIBERG, 2000). Muitas efetuam vendas direta ao consumidor pela Internet e pelo telefone, repassando o custo com o comissionamento do agente de viagem para o barateamento das tarifas (PALHARES, 2002).

A simplificação e/ou eliminação do serviço de bordo não reduz o custo apenas pelo não pagamento de refeições. Também é a possibilidade operacional de reduzir o tempo das aeronaves em solo, agilizando o trabalho de limpeza pela menor quantidade de lixo formada durante a viagem pelo serviço de bordo tradicional e reduzindo o tempo de reabastecimento do caminhão de *catering*¹¹ que tem um menor número de itens a repor. Outro aspecto é que pode-se tirar um pedaço das *galleys*¹², e em seu lugar colocar mais assentos para passageiros, aumentando a densidade de passageiros por aeronave (PALHARES,2002).

¹⁰ Nas empresas de baixo custo e baixa tarifa as aeronaves voam em média 11 horas por dia. Já nas empresas tradicionais a média é de sete horas de voo por dia (LAWTON, 2002).

¹¹ Catering são as atividades de fornecimento de refeições e bebidas para as aeronaves. A palavra também é utilizada para hotéis, hospitais, empresas, eventos, etc.

¹² Galleys: nas aeronaves, são as instalações, equipamentos e facilidades destinados ao acondicionamento de refeições e bebidas.

Outra característica comum às empresas de baixo custo e baixa tarifa é a utilização de frotas padronizadas (geralmente aviões Boeing 737). A padronização reduz custos de manutenção relativos ao estoque de peças e ao treinamento de mecânicos. Facilita os serviços de *handling*¹³ nos aeroportos, decorrentes da unificação de equipamentos e de procedimentos necessários às tarefas. Em relação aos tripulantes, permite uma melhor flexibilização na utilização destes, reduzindo custos com treinamentos de formação e de reciclagem (LAWTON, 2002).

Quebrar paradigmas ajuda a reduzir custos, como foi o caso da eliminação do tradicional bilhete de passagem. Os passageiros recebem um número quando fazem a reserva, o qual apresentam em conjunto com um documento de identidade para os procedimentos de *check-in*. Para o embarque, utilizam fichas de plástico, portanto reutilizáveis, numeradas. A ordem do embarque é de acordo com a ordem de chegada no *check-in*. Este sistema agiliza o processo de embarque, colaborando para o menor tempo da aeronave no solo. Neste sentido, a maioria das empresas não oferece serviços de conexão tanto de vôo como de bagagem para outras empresas (FREIBERG E FREIBERG, 2000).

4. Southwest Airlines

4.1. Elementos históricos¹⁴

A empresa iniciou suas operações em junho de 1971, com vôos dentro do estado do Texas, interligando Dallas, Houston e San Antonio. Sua sede e principal base é o Aeroporto de Love Field na cidade de Dallas. Atua exclusivamente no mercado doméstico norte-americano, com serviço para 58 cidades em 60 estados, operando 2.800 vôos/dia.

No ano de 2000, transportou 63,7 milhões de passageiros, com média de 70,5% de aproveitamento, em 2001 foram 64,4 milhões de passageiros, com média de 68,1% de

¹³ Handling: são as atividades de apoio às operações aéreas realizadas em terra, tais como limpeza das aeronaves, abastecimento de água potável, limpeza de lavatórios, manuseio de cargas e bagagem, transporte de passageiros e tripulantes, etc (Luz, 1998)

¹⁴ Principal fonte para este item: Site da Southwest em www.southwest.com/investor_relations/swaar02.pdf.

aproveitamento e, em 2002 transportou 63 milhões de passageiros com 65,9% de aproveitamento. A tarifa média (ida ou volta) em 2000 era de US\$ 85 e em 2001 de US\$ 82,84.

Em 2001, sua receita operacional foi de US\$ 5,6 bilhões, com US\$ 511,1 milhões de lucro líquido. Já em 2002, obteve uma receita operacional de US\$ 5,5 bilhões e um lucro líquido de 241 milhões, registrando o 30º ano consecutivo com lucros.

A frota da empresa (até final de 2002), era composta de 375 Boeings da família 737, com uma média de idade de oito anos. Cada aeronave efetua cerca de oito vôos por dia, com aproveitamento médio de 11,5 horas voadas/dia, e cada vôo tem uma duração média de 1h35.

Emprega aproximadamente 35 mil funcionários, com uma média de 95,6 funcionários por aeronave. Foi a única empresa americana a não cortar funcionários após os atentados de 11 de setembro/2001. De acordo com a revista Fortune, a Southwest, desde 1997, está entre as “cinco melhores empresas para se trabalhar nos Estados Unidos”.

Funcionários possuem maior liberdade e autonomia organizacional e pessoal. São comprometidos e identificados com tudo o que representa a empresa. Como consequência, são altamente motivados, com grande capacidade de criação, inovação e quebra de paradigmas.

A empresa é considerada uma das referências em relação à criatividade, modernização, flexibilidade e inovação no transporte aéreo com grande responsividade frente às flutuações de demanda e à concorrência em seus mercados (FREIBERG E FREIBERG, 2000).

4.1. Identificando alguns elementos da estratégia da empresa aérea de baixo custo e baixa tarifa

Os já citados autores (HAMEL, 2000; KOTLER, 1994; LOVELOCK, 2001; MINTZBERG, 2000; OLIVER, 1999; PORTER, 1992) que se dedicaram a estudar a Southwest Airlines, em sua maioria, dão especial destaque aos baixos custos como o principal elemento da estratégia da empresa. Para Oliver (1999, p.117), a empresa “[...] tem surpreendido os concorrentes com mais de 20 anos de lucratividade por meio de uma estratégia de vôos curtos e baratos”.

A liderança em custos (PORTER,1992), é uma das três estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média numa indústria. As outras são: diferenciação e foco. Estas mesmas estratégias também podem ser aplicadas para as empresas prestadoras de serviços (FITZSIMMONS, 1998).

- Liderança em custo: é realizada através do ganho de experiência, do investimento em equipamentos, uso das economias de escala e monitoração atenta dos custos operacionais totais;
- Diferenciação: busca criar a lealdade do consumidor pelo desenvolvimento de produtos e serviços únicos. Quesitos como atendimento ao cliente, imagem da marca e tecnologia são importantes nesta estratégia.
- Foco: objetiva servir muito bem um mercado-alvo específico. A empresa atinge a diferenciação em seu mercado-alvo através do melhor atendimento das necessidades dos clientes e/ou com os custos mais baixos.

Para obter uma vantagem competitiva, seria conveniente (e necessário, para Porter (1992)) que a empresa escolhesse uma das estratégias genéricas. Ficar no meio termo (tentar ser tudo para todos) é o “caminho para a mediocridade estratégica” e baixo desempenho dentro do setor (PORTER, 1992).

O autor, na mesma obra, aborda as vantagem de custos obtidas pelas empresas aéreas de baixos custos e baixas tarifas , que ele denomina de “empresas aéreas sem requintes”. Uma

empresa conta com uma vantagem de custo, se seu custo cumulativo da execução de todas as atividades de valor for mais baixo dos que os custos dos concorrentes. Para conseguir mudanças significativas na posição dos custos, a empresa necessita adotar uma cadeia de valores completamente diferente das cadeias de seus concorrentes.

Mintzberg (2000), explica a cadeia de valores de Porter, ao mostrar que as atividades de uma empresa podem ser divididas em atividades primárias e de suporte. As atividades primárias “[...]estão diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente e incluem logística de entrada, operações, marketing e vendas e serviços [...]”(p.84). As atividades de suporte dão apoio às atividades primárias e “[...]incluem suprimento, desenvolvimento tecnológico, gerenciamento de recursos humanos e provisão da infra-estrutura da empresa, inclusive finanças, contabilidade, administração geral, etc”(p.85).

As atividades de suporte (com uma exceção) podem ser associadas a cada uma das atividades da empresa e também dar suporte a toda a cadeia de valor. A infra-estrutura, que pode ser aplicada à toda a cadeia de valor, ao invés de à uma de suas partes, é a exceção (MINTZBERG, 2000). A cadeia de valores proporciona uma maneira sistemática de examinar todas as atividades desempenhadas pela empresa e como elas interagem entre si, sendo que as diferenças entre as cadeias de valor concorrentes são uma fonte de vantagem competitiva (PORTER, 1992).

A People Express e a United Airlines, por exemplo, competem ambas na indústria de linhas aéreas, mas elas têm cadeias de valores muito diferentes incorporando diferenças significativas nas operações de embarque, nas políticas de pessoal e nas operações da aeronave [...] (PORTER, 1992, p. 34)

A reconfiguração da cadeia de valores inclui ações como: vendas diretas, novos canais de distribuição e processos diferentes e pode resultar em uma vantagem de custo por dois motivos. Primeiro, esta reconfiguração pode determinar uma reestruturação fundamental do custo da companhia, com uma nova cadeia de valores muito mais eficiente que a anterior:

[...]o sucesso das linhas aéreas sem requintes ilustra bem como a adoção de uma cadeia de valores diferente inerentemente mais barata pode permitir que uma empresa estabeleça um novo padrão de custos para uma indústria. Em algumas rotas, estas companhias obtiveram custos cerca de 50 por cento mais baixos do que os das linhas principais [...]PORTER, 1992, p. 100)

Em segundo, porque pode alterar a base da concorrência de uma forma que favoreça os pontos fortes de uma empresa:

[...]no caso das linhas aéreas sem requintes, a nova cadeia de valores é menos sensível à escala do que a antiga, devido à redução nas atividades indiretas. Isto tem sido muito importante para o sucesso de companhias aéreas sem requintes recém-estabelecidas [...] (PORTER, 1992, p. 101)

Lovelock (2001), adverte a respeito de dois desafios inerentes à estratégia de custos baixos utilizada pela Southwest: o primeiro é convencer os clientes de que não devem igualar preço e qualidade, e o segundo é garantir que os custos econômicos sejam mantidos baixos o bastante para permitir que a empresa obtenha lucro.

De acordo com Hamel (2000), o setor do transporte aéreo exemplifica bem o conceito de convergência estratégica, na qual as empresas se aglomeram em torno de alguma tendência central, definem o setor da mesma maneira, usam os mesmos critérios de segmentação de mercado e adotam semelhantes políticas de serviços. Para o autor, a Southwest Airlines, que apresentou em 1989 e 1999 lucros e receitas operacionais duas vezes maiores que a média setorial, é a empresa com a estratégia mais diferenciada, fugindo da convergência estratégica.

Considerações Finais

A indústria do transporte aéreo emergiu do pós-guerra como um negócio global, que oferece produtos e serviços para diferentes segmentos de usuários, com o transporte aéreo para passageiros e serviço aéreo de carga.

Apesar da magnitude do setor, dos aspectos tecnológicos envolvidos e dos progressos relativos à segurança de vôo, em relação às estratégias, tem havido, relativamente, pouca inovação. As empresas têm trabalhado de um modo semelhante, no que diz respeito à segmentação de mercado, oferta de produtos e políticas operacionais. As fusões e a formação de alianças acentuam ainda mais a convergência estratégica.

O processo de desregulamentação do transporte aéreo nos Estados Unidos, a partir de 1978, acarretou em alterações significativas no ambiente do mercado. Sem necessidade de autorização do poder concedente, as empresas puderam operar nas localidades e na forma que desejaram. Há um acréscimo da competição, causando a falência de diversas empresas estabelecidas e o surgimento de novas empresas aéreas.

As conseqüências deste processo dão condições ao aparecimento de um novo conceito de empresa aérea que altera os padrões da convergência estratégicas das empresas estabelecidas. São as empresas de baixo custo e baixa tarifa, que possuem características inovadoras no modo de operar e de se relacionar com o mercado. Operam trechos curtos, no sistema ponto a ponto, em aeroportos secundários, fugindo do sistema *hub-and-spoke*. Simplificam os serviços em terra e a bordo, buscando maximizar a produtividade, baixando custos e oferecendo as menores tarifas.

Este conceito de empresa aérea encontrou nos Estados Unidos pós-desregulamentação o ambiente ideal para seu crescimento, adicionado ao tamanho de seu mercado doméstico que representa 40% de toda aviação comercial do mundo. Também aparecem na Europa, a partir de 1993 quando se dá o processo de desregulamentação do transporte aéreo.

Um visão reducionista pode atribuir o sucesso estratégico deste tipo de organização, num mercado altamente competitivo e que passa por dificuldades em todo o mundo, somente ao

fato destas praticarem as tarifas mais baixas. Nesse sentido, é importante a análise dos elementos da estratégia destas organizações a partir do trabalho de Porter (1992) no qual ele formula as estratégias genéricas sendo uma delas a liderança em custo. Mais que isso, este trabalho apresenta o conceito de cadeia de valor, cuja reconfiguração pode resultar em vantagem em custos e alterar a base da concorrência, bem como mostra necessidade de se considerar a desregulamentação como um elemento importante do atual momento histórico e mostra, paralelamente, a necessidade de se implantar estratégias mais flexíveis e dinâmicas para o setor.

Referências Bibliográficas

- BANFE, Charles F. *Airline management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.
- BENI, Mário Carlos. *Análise Estrutural do Turismo* – São Paulo: Editora SENAC, 2001.
- FITZSIMMONS, James . *Service management: operation, strategy & information technology*. 2. Ed. Irwin/McGraw Hill. 1998.
- FREIBERG, Kevin e FREIBERG, Jackie. “*NUTS! As soluções criativas da Southwest Airlines para o sucesso pessoal e nos negócios*”, Editora Manole Ltda, São Paulo, 2000.
- GROENEWEGE, Adrianus. *The Compendium of International Civil Aviation*. International Aviation Development Corporation. 3ª ed. Montreal, 2003.
- GUDMUNDSSON, Sveinn Vidar. *Flying too close to the sun: the success and failure of the new-entrant airlines* - Aldersjot, England: Ashgate Publishing Limited, 1998.
- HAMEL, Gary. *Liderando a revolução!* Gary Hamel; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- LAWTON, Thomas. *Cleared for take-off: structure and strategy in the low fare airline business*. Aldershot, England: Ashgate Publishing Limited, 2002.
- LEVINE, Michael (1965), *Is Regulation Necessary?* California Air Transportation and National Regulatory Policy, The Yale Law Journal, vol.74,pp. 187-210.
- LOVELOCK, Christopher. *Serviços: Marketing e Gestão*. / Christopher Lovelock, Lauren Wright ; tradução Cid Knipel Moreira – São Paulo : Saraiva, 2001.
- MINTZBERG, Henry. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*/Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel; trad. Nivaldo Montigelli Jr – Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NORWOOD, Tom. *Deregulation knockouts*. Airways International Inc. Singapore, 1996.
- OHMAE, Kenich. *O continente invisível: quatro estratégias definitivas para atuar na era das empresas sem fronteiras*/ Kenich Ohmae; trad. de Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Campus, 2001
- OLIVER, Richard W. *Como serão as coisas no futuro!* Richard W. Oliver; trad. Nathalie Fragoso. – São Paulo : Negócio Editora, 1999.
- PAGE, Stephen. *Transporte e turismo*/Stephen Page; trad. Roberto Cataldo Costa – Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PALHARES, Guilherme Lohmann. *Transportes Turísticos*. São Paulo: Aleph, 2002.
- PORTER, Michael. *Criando e sustentando um desempenho superior!* Michael E. Porter; trad. Elisabeth Maria de Pinto Braga – Rio de Janeiro, 1992.

SOUTHWEST,2002. Arquivo consultado na internet via http://www.southwest.com/investor_relations/swaar02.pdf em agosto de 2003.

WILLIAMS, George. *The Airline Industry and the Impact of Deregulation*. Aldershot, England: Ashgate Publishing Limited, 1996.

Bibliografia Consultada

HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*/ Gary Hamel, C.k . Prahalad; trad. Outras Palavras. – Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LOUREIRO, Amílcar Bruno Soares. *Guia para elaboração e apresentação de trabalhos científicos*/ Amílcar Bruno Soares Loureiro, Sílvia Horst Campos. 2.ed. – Porto Alegre: EDIPUCRS, 1999.

MINTZBERG, Henry. *O processo da estratégia*/ Henry Mintzberg e James Brian Quinn; trad. James Sunderland Cook. - 3. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.