

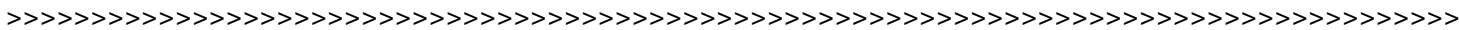




AZUL LINHAS AÉREAS

Antes mesmo do começo efetivo de suas operações, a Azul Linhas Aéreas disparou uma série de reações de suas duas principais concorrentes, TAM e GOL. A consolidação dessa empresa promete dinamizar a estrutura competitiva do setor aéreo no Brasil

POR HUMBERTO FILIPE BETTINI E ALESSANDRO OLIVEIRA



A entrada de novas empresas em mercados sem barreiras comerciais ou regulatórias é hoje fato cotidiano. Para empresas consolidadas, e que terão seus mercados disputados, o acompanhamento dos planos estratégicos das novas entrantes é um exercício fundamental. Nesse âmbito, a veiculação, intencional ou não, de sinalizações, boatos e ameaças por meio de declarações públicas pode dar origem a movimentos reativos antes mesmo da entrada efetiva.

Este artigo investiga os movimentos estratégicos que a mais nova empresa aérea brasileira, a Azul Linhas Aéreas, tomou desde seu anúncio oficial, em janeiro de 2008. Especialmente, enumera e analisa algumas reações de concorrentes que se materializaram meses antes do início de suas operações, em dezembro do mesmo ano.

O INÍCIO. A Azul Linhas Aéreas nasceu do interesse do empresário David Neeleman em investir na aviação do país. Neeleman ficou famoso por ter fundado duas das maiores e mais lucrativas empresas aéreas seguidoras do conceito *low-cost, low-fare* na América do Norte – a americana jetBlue e a canadense Westjet. Uma de suas particularidades é a combinação de experiência na indústria e a isenção legal no que se refere à propriedade de empresas aéreas no Brasil. Cidadão brasileiro e americano, Neeleman pôde contornar os limites de propriedade de capital estabelecidos na legislação e aplicados a não-brasileiros pela Agência Nacional de Aviação Civil. De fato, estrangeiros não podem deter mais que 20% do capital de empresas aéreas nacionais.

As primeiras veiculações públicas do interesse de Neeleman em se estabelecer no mercado brasileiro ocorreram em janeiro de 2008. Naquele momento, aspectos-chave do plano estratégico da nova empresa foram anunciados ostensivamente, como a data de início previsto de operações, o tamanho da frota e das aeronaves que a comporiam e a mor-

fologia da rede. A partir de então, o cronograma de eventos que antecedeu o lançamento da nova empresa manteve-se em ritmo contínuo e intenso, o que atribuiu plena credibilidade à entrada de Neeleman no mercado brasileiro.

CAUSANDO BARULHO. Dois aspectos incrementaram muito a visibilidade da nova empresa aérea. Primeiramente, menos de dois meses após seu anúncio de lançamento, a nova empresa conduziu uma campanha de alcance nacional que decidiria seu nome por meio de votação pública. Após contar com quase 160 mil votos provenientes de mais de 100 mil cadastros, a escolha do nome ocorreu em duas fases: a primeira, de caráter sugestivo; a segunda, por meio de votação a partir dos 10 nomes mais frequentes.

Em segundo lugar, concomitante ao anúncio do nome escolhido, oficializou-se a compra de 36 aeronaves da Embraer, mantendo-se fiel ao plano estratégico de trabalhar com apenas um tipo de aeronave e com tamanho menor que as operadas pelas principais empresas estabelecidas. Para se ter uma ideia do que isso representa, da frota ativa de 315 aeronaves comerciais de transporte de passageiros no Brasil ao final de 2007, 222 aviões possuíam mais de 118 assentos, ou seja, uma proporção de 7 em cada 10 aeronaves apresentava configuração superior à escolhida pela entrante. Levando-se em conta que, das 93 aeronaves com capacidade igual ou inferior a 118 assentos, apenas 28 eram jatos, todos de geração anterior, o plano de frota da Azul representou um marco importante de uma nova etapa da aviação comercial brasileira.

Outro aspecto marcante no processo de lançamento da empresa foi a insistência no modelo de negócios que pretendia seguir: diferenciação de produto como vantagem competitiva, malha de voos na ligação direta entre mercados que requerem escalas ou conexões, especialmente entre capitais de estados, e ônibus grátis para paulistanos no acesso ao

