

A SELECÇÃO DE VENCEDORES ENTRE COMPANHIAS AÉREAS

«O modelo de baixo custo e baixa tarifa sustenta casos de sucesso da indústria, mas ser bem-sucedido não depende do modelo.

Inovação é o segredo do sucesso no setor da aviação. Basta acompanhar as negociações de qualquer companhia aérea nas Bolsas de Valores distribuídas pelo mundo para notar que essa área é foco de importantes investimentos em todas as empresas do segmento - sejam elas **regionais**, de **baixo custo e baixas tarifas (*low-cost e low-fare*)** ou **tradicionais** (as chamadas de ***legacy ou full service***)

"Um plano de negócios sólido não significa nada se a administração não se empenha para fomentar continuamente transformações"

O modelo de baixos custos e baixas tarifas sustenta a coleção mais interessante de casos de sucesso da indústria. Porém, ser bem-sucedido na aviação não depende do modelo de negócios em si, mas da criação contínua de soluções inventivas e eficientes para transformar o setor e diferenciar-se.

Inovações como o uso de **frota padronizada**, a **eliminação de passagens em papel (*paperless tickets*)**, a **venda de passagens pela Internet**, o **check-in via celular (telemóvel)**, o fim de serviços não-essenciais (*no-frills service*), uma estrutura de administração simples e tarifas reduzidas permitem que as companhias aéreas diminuam significativamente os custos, ao mesmo tempo em que popularizam o transporte aéreo em todo o mundo. Iniciativas como essas têm sido adotadas pelas grandes companhias tradicionais, que procuram realizar mudanças internas para reinventar o próprio conceito de serviços completos.

Modelos de convivência

Atualmente, o modelo de baixos custos e baixas tarifas está se consolidando para coexistir com o das empresas legacy. Ele já passou por evoluções importantes: hoje, inclui, por exemplo, acordos de código compartilhado (*code-share*) e programas de milhagem, permitindo que companhias aéreas de ambos os modelos ajudem umas às outras a alcançar novos níveis competitivos.

O desenho dessa colaboração entre empresas full service e low-cost ainda está em desenvolvimento, mas uma coisa é certa: a inovação permanecerá constante. Na aviação, ela se faz presente nas formas pura ou mista. Explica-se: **a inovação pura é o avanço verdadeiro e em nível mundial**. Por exemplo, o primeiro sistema de entretenimento de bordo ou o primeiro avião a jato ? que transformaram os padrões do setor para sempre.

Já a inovação mista é aquela desenvolvida a partir de conceitos preexistentes. Paperless tickets e canais de vendas pela Internet são bons casos de mudanças que também revolucionaram o mercado da aviação. Contudo, elas correspondem a evoluções naturais dos conceitos das passagens impressas e das antigas lojas de passagens.

Agora, a pergunta que remete ao título: **como selecionar vencedores no setor da aviação?** A resposta é surpreendentemente simples. A seleção tem que levar em conta **três aspectos importantes**: as vantagens competitivas da empresa em questão com relação à concorrência; se a alta administração possui um plano de negócios claro e bem-sucedido para alcançar seus objetivos; e se a **companhia possui uma estrutura organizacional sólida, porém flexível, de modo a permitir o fluxo das inovações**.

É claro, é preciso considerar, acima de tudo, a inovação o oxigênio desse business. Afinal de contas, um plano de negócios sólido não significa nada se a administração da companhia aérea não se empenha para fomentar continuamente transformações na forma de se fazer aviação. E, também para esses casos, a história deixou e continua deixando importantes lições.»

Rodrigo de Macedo Alves é diretor de Mercado de Capitais da GOL Linhas Aéreas Inteligentes, artigo publicado na página de internet "[Economia Artigos](#)"
(25 Outubro 2010)