

---

## ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE VENDAS DE PASSAGEM AÉREAS COM FOCO NAS CLASSES C E D ATRAVÉS DA ESTRATÉGIA DO “OCEANO AZUL”

Cláudio Filipe Lima Rapôso<sup>1</sup>; Marcio Luz da Conceição<sup>2</sup>;  
Paola Aragão Ferreira Silva<sup>3</sup>; Elaine de Souza Barros<sup>4</sup>  
Flávio Henrique Heleno Ferreira<sup>5</sup>; Waldecy Ferreira de Oliveira Junior<sup>6</sup>  
Tamires Tomaz Heleno Ferreira<sup>7</sup>

### Resumo

O artigo destacado tem como objetivo fazer um estudo de caso em uma empresa de vendas de passagem aérea pré-pago com foco nas classes C e D. Para atingir tal objeto o estudo deve ter um embasamento teórico para descrever e destacar o que torna a empresa um “Oceano Azul”. A coleta de informações foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica consultando obras originais dos autores responsáveis pelas abordagens estudadas e fontes secundárias de publicações posteriores a essas. Após as leituras, realizou-se um fichamento, possibilitando o esclarecimento de ideias para embasar teoricamente o estudo e propor uma reflexão sobre as duas abordagens analisadas. Fica evidente que a empresa conseguir encontrar um novo público-alvo desenvolveu um novo mercado e mais amplo no ambiente de estudo, que trouxe a diversas pessoas a possibilidade de utilizar um meio de transporte inicialmente considerado de elite. Além de trazer ao cliente formas de pagamento facilitado sem a necessidade de cartão e muito menos burocracia na compra de passagem. Dessa forma, a empresa ao trazer esse sentimento de acesso da população gera um valor emocional transformando-se em um exemplo de sucesso na implantação de “Oceano Azul”. Dessa forma o artigo atinge seus objetivos destacando-se a necessidade de mais estudos na área.

**Palavras Chave:** Gestão da Inovação, Estudo de Caso, Oceano Azul

---

## STRATEGY AND INNOVATION: CASE STUDY OF A CLASS C AND D AIR TICKET SALES COMPANY THROUGH THE “BLUE OCEAN” STRATEGY

### Abstract

The highlighted article aims to make a case study in a prepaid air ticket sales company focusing on classes C and D. To achieve this object the study must have a theoretical basis to describe and

---

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Asunción–PY – [engcfraposo@gmail.com](mailto:engcfraposo@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Asunción–PY – [adm.marcioluz@gmail.com](mailto:adm.marcioluz@gmail.com)

<sup>3</sup>Universidad Autónoma de Asunción–PY – [paola\\_aragao@yahoo.com](mailto:paola_aragao@yahoo.com)

<sup>4</sup>Universidad Autónoma de Asunción–PY – [elaine.barros01@yahoo.com.br](mailto:elaine.barros01@yahoo.com.br)

<sup>5</sup>Universidad Autónoma de Asunción–PY – [fhferreira3112@gmail.com](mailto:fhferreira3112@gmail.com)

<sup>6</sup>Universidad Autónoma de Asunción–PY – [tenwaldejunior@hotmail.com](mailto:tenwaldejunior@hotmail.com)

<sup>7</sup>Universidad Autónoma de Asunción–PY – [tamyheleno@hotmail.com](mailto:tamyheleno@hotmail.com)

highlight what makes the company a "blue ocean". Information collection was performed through bibliographic research consulting original works of the authors responsible for the studied approaches and secondary sources of subsequent publications. After the readings, a file was made, enabling the clarification of ideas to theoretically support the study and propose a reflection on the two approaches analyzed. Clearly, the company was able to find a new target audience and developed a new, broader market in the study environment that brought many people the opportunity to use an initially elite means of transport. In addition to providing customers with easy payment methods without the need for a card, much less paperwork when buying tickets. Thus, the company, by bringing this sense of access to the population, generates emotional value, becoming an example of success in implementing the "Blue Ocean". Thus the article achieves its objectives highlighting the need for further studies in the area.

Key Words: Innovation Management, Case Study, Blue Ocean

---

## **1. INTRODUÇÃO**

No que observamos sobre processo de convergência do mercado mundial está conduzindo mudanças de forma intensa em questão de produtividade na produção de bens e serviços, essas transformações em interligação a economia complexa dos dias atuais trouxeram impactos na estrutura do ambiente empresarial, principalmente no que se refere ao aumento da velocidade das transformações de mercado e da concorrência competitiva (FLEURY;FLEURY, 2003; OLIVEIRA, 2004).

Como consequência ao aumento da produtividade dos setores forneceram uma ramificação grande de produtos e serviços, criando um clima intensificado em relação a guerra dos preços e a diminuição das margens de lucro (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Na visão sistêmica as organizações considerassem de natureza aberta, que busca a sua sobrevivência continuada e interagindo com ambiente de forma saudável e interativa. (CONKE, 2009; OLIVEIRA, 2007).

Conceituasse como estratégia como interação da empresa com o seu ambiente, e nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. Dessa forma as estratégias devem nortear o caminho, cursos e os programas de ação com a finalidade de cumprir metas e objetivos estabelecidos. (CONKE, 2009; OLIVEIRA, 2007).

Segundo Kim e Mauborgne (2005) como uma alternativa em relação ao modelo de Michael Porter, “Oceano Vermelho”, um espaço escasso e competitivo e limitado de possibilidade de posicionamento e técnicas já existentes.

Os autores contrapõe esse modelo clássico propondo a estratégia do “Oceano azul”, onde as empresas rompem com o tradicional trade-off que as obriga a adotar um único posicionamento estratégico e passam a utilizar uma estratégia híbrida, buscando agregar liderança em custo e diferenciação simultaneamente dessa forma distanciam-se da concorrência e atuam em um espaço inexplorado. (TREPTOW, et al 2017 apud KIM; MAUBORGNE, 2005).

Seguindo essas premissas, o artigo destacado tem como objetivo fazer um estudo de caso em uma empresa de vendas de passagem aérea pré-pago com foco nas classes C e D. Para atingir tal objeto o estudo deve ter um embasamento teórico para descrever e destacar o que torna a empresa um “Oceano Azul”.

## **2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL SEGUNDO PORTER (OCEANO VERMELHO)**

Em sua ótica, Porter (2004) destaca três estratégias principais para atingir uma maturidade na competitividade que são eles;

- Liderança em custo: em que consiste na estratégia de buscar sempre os menores custos em relação a concorrência. (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997);
- Liderança em Diferenciação: em que se baseia na estratégia de criar um produto que atenda a um grupo específico, buscando a fidelidade como foco (PORTER, 2004)
- Liderança por enfoque: Segundo Porter (2004) tem com premissa o relacionamento com o cliente despertando uma característica mais emocional.

Dessa forma, as estratégias clássicas podem ser ilustradas conforme a Figura 1:



Figura 1: As estratégias clássicas

Fonte: Porter (2004)

### 3. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL KIM E MAUBORGNE (OCEANO AZUL)

Diferenciando-se do que abordado por Michael Porter, no qual considerava-se como “Oceano Vermelho”, Kim e Mauborgne (2005) no qual definiram como um mar turbulento e feroz onde as empresas lutavam cada vez mais em termo de custos, diferenciação e enfoque para atingir o mesmo público-alvo.

Os autores acreditavam que as empresas deveriam buscar o seu espaço em outros mercados no qual ainda não foram desbravados, então como analogia de um ambiente calmo e sem preocupações nasce o termo “Oceano Azul” rompendo o trade-off valor-custo vigente através da diferenciação, custo e enfoque (KIM; MAUBORGNE, 2005).

O “Oceano azul” baseia-se de forma simplificada na intercessão entre o custo do produto com a eliminação de atributos tradicionais para a concorrência e o valor vislumbrado ao cliente ao adquirir de forma emocional e ou técnica, buscando assim a inovação de valor (JUSSANE et al 2010 apud KIM; MAUBORGNE, 2005).

Conforme a Figura 2, ilustra de forma simples o conceito de inovação de valor:

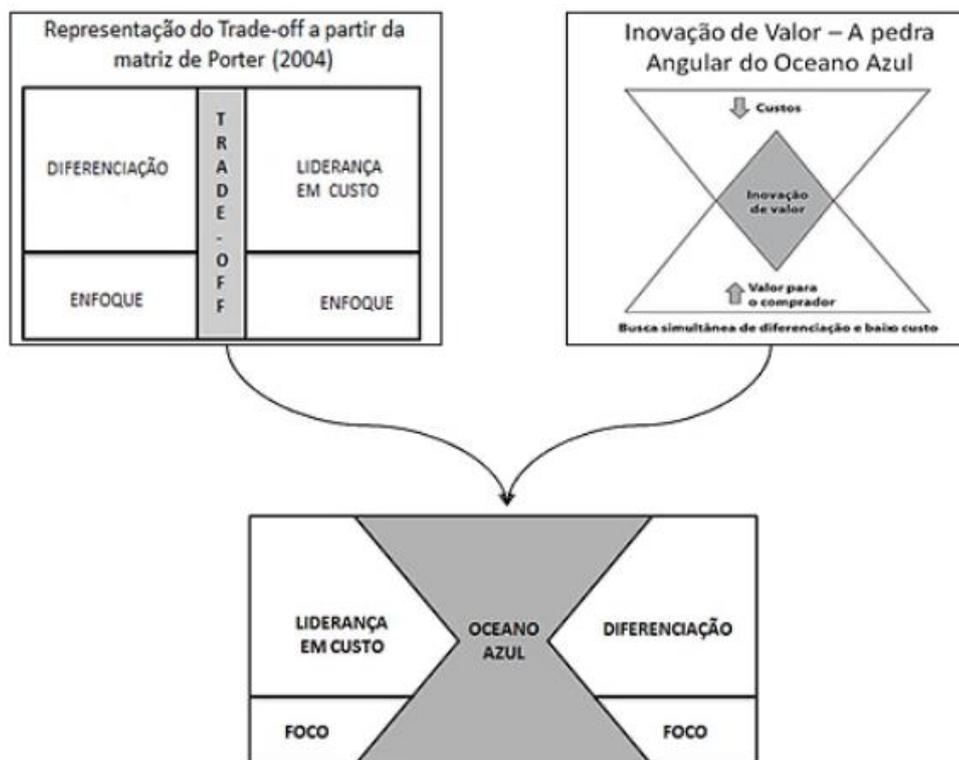


**Figura 2:** Inovação de Valor

Fonte: Kim e Mauborgne (2005).

Segundo Randall (2015) ele se torna não destrutivo já que não foca no concorrente e sim na criação e aprimoramento de novos mercados, conquistando como no caso do *cirque du soleil* detentora de um monopólio.

Através da união dos conceitos aplicados da matriz de estratégia de Porter em seus trade-offs e o da inovação de valor de Kim e Mauborgne, se forma o oceano azul citado e ilustrado por Treptow et al (2017) na Figura 3:



**Figura 3:** Relação entre as abordagens

Fonte: Treptow et al (2017)

#### 4. METODOLOGIA

A coleta de informações foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica consultando obras originais dos autores responsáveis pelas abordagens estudadas e fontes secundárias de publicações posteriores a esses. Após as leituras, realizou-se um fichamento, possibilitando o esclarecimento de ideias para embasar teoricamente o estudo e propor uma reflexão sobre as duas abordagens analisadas.

Será feita uma análise da forma de atuação da empresa e as estratégias utilizadas para ser considerada uma empresa com atuação em um “Oceano Azul” e como essa estratégia conseguiu atingir as camadas C e D.

E finalizado com uma avaliação dos pontos relevantes da ideia com as considerações finais do autores.

### 5. A EMPRESA

A empresa de passagens aéreas tem sede em São Paulo-SP e trabalha no ramo de franchising e diversos locais no Brasil tendo como foco comunidades da periferia e locais de grande circulação.

Como seu produto principal tem a venda de passagem aéreas em compra programada podendo ser paga em até 12 vezes em boleto bancário. O processo de compra não depende de análise de crédito, pois como trabalha com reserva de passagem direto com a companhia e em caso de desistência é cobrado diretamente em porcentagem do valor já pago e o restante reembolsado.

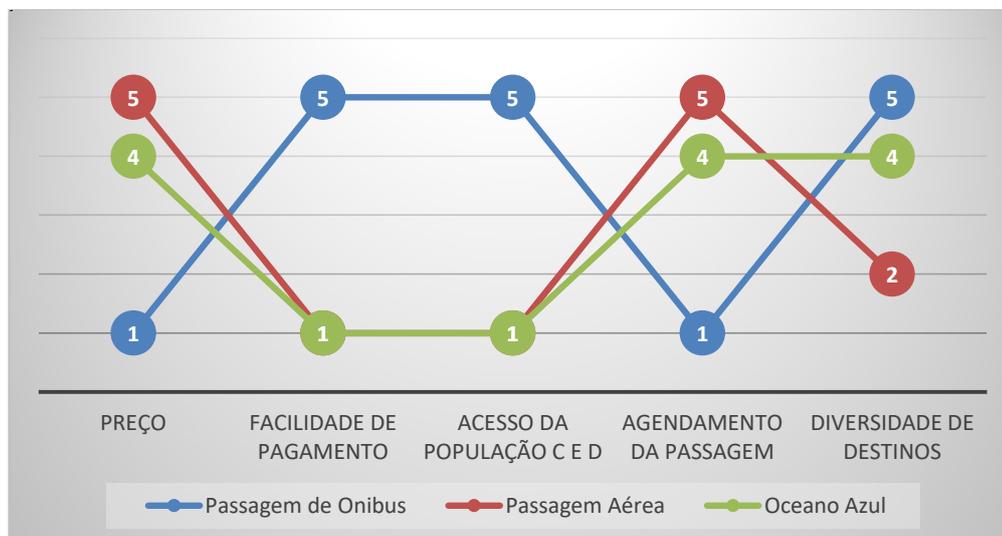
Os canais de vendas são Site de vendas automatizado em que a pessoa faz o pedido de compra e o sistema libera os boletos e pagamento em cartão de crédito e *paypal*. A empresa possui pequenas franchising em locais estratégicos que atingiam seu público-alvo. E pode ser adquirida através de uma linha de telefone gratuita.

A empresa tem como a sua estratégia fazer com que pessoas de classe C e D pudessem viajar de avião pagando o equivalente a uma passagem de ônibus. Isso se dar pela facilidade ao acesso de passagem de ônibus que já podem comprar com esses meios de pagamentos.

Por outro lado, o acesso a passagem é bastante difícil as camadas mais carentes da sociedade o que torna uma ideia inovadora e grande ramo a se explorar conforme relatado por Kim e Mauborgne (2005).

### 6. APLICABILIDADE DO OCEANO AZUL A EMPRESA DE PASSAGEM AÉREA

De forma ilustrada a Figura 4 posiciona os pontos fortes e fracos das das passagens de ônibus, passagens aéreas e o “Oceano Azul” encontrado pela empresa estudada através de uma escala de 1 a 5 baseado na avaliação de Kim e Mauborgne (2005):



**Figura 4:** Posicionamento da Empresa de Passagem Aérea Pré-paga  
Fonte: Os Autores adaptado de Kim e Mauborgne (2005).

Verifica-se que em uma escala de 1 a 5 em relação ao preço que existe uma discrepância entre as passagens aéreas e as passagens de ônibus, apesar de não ser muito grande a diferença a possibilidade de promoções faz com que a passagem se torne um pouco mais barata.

Seguindo os mesmos critérios existe uma facilidade maior em comprar a passagem de ônibus através de cartão de crédito e os preços baixos. Já o de avião além de pagar em parcelas menores as passagens são caras.

Com isso podemos verificar que hoje por ser mais barato e fácil de adquirir a passagem de ônibus se torna mais fácil de ter acesso as camadas mais baixas, diferente do que a de avião.

No quesito de capacidade de agendamento, as passagens de avião podem ser adquiridas em períodos maiores que um ano, já a passagem de ônibus somente em meses antes a programação da viagem, a empresa analisada apesar de oferecer facilidade de pagamento, limita-se a 12 meses.

Em questão de diversidades de destino, as passagens de ônibus se limitam a alguns destinos sendo por muitas vezes compradas trecho por trecho, já em relação a passagem aérea com o sistema de escala e conexões aumento o

número de destinos disponíveis sendo a empresa estudada por usar esse tipo de transporte poder contar com as mesmas facilidades.

## 7. CONCLUSÃO

Fica evidente que a empresa conseguir encontrar um novo público-alvo desenvolveu um novo mercado e mais amplo no ambiente de estudo, que trouxe a diversas pessoas a possibilidade de utilizar um meio de transporte inicialmente considerado de elite.

Além de trazer ao cliente formas de pagamento facilitado sem a necessidade de cartão e muito menos burocracia na compra de passagem. Dessa forma, a empresa ao trazer esse sentimento de acesso da população gera um valor emocional transformando-se em um exemplo de sucesso na implantação de “Oceano Azul”. Dessa forma o artigo atinge seus objetivos destacando-se a necessidade de mais estudos na área.

## REFERÊNCIAS

CARNEIRO, J, M, T; CAVALCANTI, M, A, F, D; SILVA, J ,F. Porter Revisitado: Análise Crítica da tipologia estratégica do mestre. **RAC**. v.1, n.3, p.7-30. set/dez. 1997

CONKE, L, S. S. Estratégia na História Teorias e ferramentas estratégias explicadas a partir dos fatos históricos do século XX. **IV Encontro de Estudos em Estratégias**. Recife. 21-23 jul. 2009.

FLEURY, A, C, C. FLEURY, M, T, L. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. Gestão e Produção. V.10, n.2, p.129-144. ago. 2003.

JUSSANE, A, C; KRAKAUER, P, V. C; POLO, E, F. **Reflexões sobre a estratégia do oceano azul: uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde**. Future Studies Research Journal. São Paulo, v.2, n. 2, p. 17-37, 2010.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R.. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.  
OLIVEIRA. D, P, R. **Planejamento Estratégico**. 23. ed. – São Paulo : Atlas, 2007.

OLIVEIRA, L. **A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico.** REAd.v.10,n.4. jul/ago. 2004.

PORTER, M. **Estrategia competitiva.** Elsevier Brasil, 2004.

RANDALL, R.M. W.Chan Kim and Renée Mauborgne dispel blue ocean myths. **Strategy and Leadership.** v.43 p.11-14. mar 2015.

TREPTOW, I. C. ; KNEIPP, J. M. ; DRAGO, H. F. . **A influência da inovação como elemento de mudança no posicionamento estratégico.** In: 6º Forum Internacional Ecoinnovar, 2017, Santa Maria. 6º Forum Internacional Ecoinnovar, 2017.