

MODELOS ESTRATÉGICOS NO SETOR AÉREO: lições sobre a sustentabilidade da vantagem competitiva

STRATEGIC MODELS IN THE AIRLINE INDUSTRY: lessons on the sustainability of competitive advantage

Welington J. Rocha-dos-Santos¹

Resumo – O setor de transporte aéreo é altamente competitivo e dinâmico, exigindo das companhias aéreas estratégias bem definidas para garantir vantagem sustentável. Modelos de negócios distintos coexistem no setor, variando entre estratégias baseadas na liderança em custos, diferenciação ou abordagens híbridas. No entanto, a literatura ainda debate se a combinação de estratégias divergentes é viável ou se leva a posicionamentos inconsistentes e ineficazes. Diante desse contexto, este estudo objetiva analisar como diferentes abordagens estratégicas impactam a competitividade e a sustentabilidade das empresas no setor aéreo. A pesquisa investiga três casos emblemáticos: Southwest Airlines, Continental Airlines e Singapore Airlines. A Southwest Airlines consolidou-se por meio de um modelo de baixo custo altamente eficiente, enquanto a Continental Airlines fracassou ao tentar combinar serviços tradicionais e *low-cost*. Em contraste, a Singapore Airlines desafia a visão tradicional ao integrar diferenciação e eficiência operacional com sucesso. O estudo adota uma abordagem qualitativa, descritiva e indutiva, com levantamento de fontes secundárias e análise baseada em proposições teóricas. Os achados evidenciam que a coerência entre estratégia, estrutura e cultura organizacional é fundamental para a sustentabilidade da vantagem competitiva no setor. Ao fornecer um olhar crítico sobre modelos estratégicos na aviação comercial, este artigo contribui tanto para o meio acadêmico quanto para gestores do setor, auxiliando na formulação de estratégias mais eficazes.

Palavras-chave – Estratégia competitiva; transporte aéreo; liderança em custos; diferenciação; vantagem sustentável.

Abstract – The airline industry is highly competitive and dynamic, requiring well-defined strategies to ensure sustainable advantage. Different business models coexist in the sector, ranging from strategies based on cost leadership, differentiation, or hybrid approaches. However, the literature still debates whether combining divergent strategies is viable or leads to inconsistent and ineffective positioning. In this context, this study aims to analyze how different strategic approaches impact the competitiveness and sustainability of companies in the airline industry. The research examines three emblematic cases: Southwest Airlines, Continental Airlines, and Singapore Airlines. Southwest Airlines has established itself through a highly efficient low-cost model, while Continental Airlines failed in its attempt to combine full-service and low-cost operations. In contrast, Singapore Airlines challenges the traditional view by successfully integrating differentiation and operational efficiency. The study adopts a qualitative, descriptive, and inductive approach, relying on secondary data collection and analysis based on theoretical propositions. The findings highlight that the coherence between strategy, structure, and organizational culture is essential for the sustainability of competitive advantage in the sector. By providing a critical perspective on strategic models in commercial aviation, this article contributes both to the academic field and industry professionals, assisting in the development of more effective strategies.

Keywords – Competitive strategy; airline industry; cost leadership; differentiation; sustainable advantage.

¹ Professor Doutor da EJ Faculdade de Tecnologia em Aviação Civil, em Itápolis, SP, Brasil, e da Uniara, em Araraquara, SP, Brasil. Contato: welington.santos@ej.edu.br

Introdução

O setor de transporte aéreo é reconhecido por sua complexidade operacional e competitividade intensa, exigindo das companhias aéreas estratégias bem delineadas para assegurar uma vantagem sustentável em um mercado dinâmico. Fatores como a liberalização progressiva do mercado, avanços tecnológicos e mudanças nos padrões de consumo impõem desafios contínuos às empresas, que devem equilibrar eficiência operacional e diferenciação para manter a rentabilidade e a fidelidade dos clientes. Nesse cenário, a formulação estratégica torna-se fundamental para determinar o sucesso ou o fracasso organizacional, sendo essencial compreender como diferentes abordagens estratégicas influenciam a sustentabilidade e o desempenho competitivo das empresas aéreas.

A literatura sobre estratégia organizacional apresenta diversas perspectivas sobre a obtenção de vantagem competitiva. Porter (1996) propõe que as empresas devem optar por uma das três estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação ou enfoque, alertando que a tentativa de combinar abordagens distintas pode resultar em posicionamentos inconsistentes e desafios operacionais. Contrapondo essa visão, autores como Mintzberg *et al.* (2006) argumentam que a estratégia é um processo emergente, caracterizado por adaptação e aprendizado contínuos. Além disso, estudos como o de Heracleous (2009) demonstram que algumas organizações conseguem integrar elementos de diferenciação e liderança em custos, desafiando a concepção tradicional de estratégias mutuamente excludentes.

Posto isso, este estudo tem como objetivo investigar as diferentes abordagens estratégicas adotadas por companhias aéreas e seus impactos na sustentabilidade da vantagem competitiva. Para tanto, serão analisados casos emblemáticos de empresas como a Southwest Airlines, Continental Airlines e a Singapore Airlines, que oferecem perspectivas distintas sobre a implementação e os desafios da formulação estratégica, permitindo uma análise comparativa dos fatores determinantes para o sucesso ou fracasso no setor aéreo.

A Southwest Airlines, uma das maiores companhias aéreas dos Estados Unidos, destaca-se por sua estratégia de liderança em custos. No quarto trimestre de 2024, a empresa registrou um lucro líquido de US\$ 261 milhões, ou US\$ 0,42 por ação diluída, e uma receita operacional recorde de US\$ 6,93 bilhões (Southwest

Newsroom, 2025). Esses resultados refletem a efetividade de sua operação enxuta e eficiente, que permite oferecer tarifas competitivas mantendo a rentabilidade.

Por outro lado, a Singapore Airlines adota uma estratégia que combina diferenciação e eficiência operacional. No primeiro semestre do ano fiscal de 2024-2025, a empresa reportou um lucro líquido de US\$ 742 milhões, representando uma queda de 48,5% em relação ao mesmo período anterior, atribuída ao aumento da concorrência e dos custos operacionais (Singapore Airlines, 2025). Apesar desses desafios, a companhia mantém seu compromisso com a excelência em serviços e inovação, buscando equilibrar a oferta de um serviço premium com práticas operacionais eficientes.

Sendo assim, a relevância deste estudo para o setor de transporte aéreo reside na compreensão de como diferentes configurações estratégicas afetam a competitividade das empresas, contribuindo para a formulação de modelos de negócios mais eficazes e sustentáveis. Ao analisar criticamente as escolhas estratégicas dessas companhias e seus desdobramentos, este trabalho pretende fornecer subsídios tanto para gestores do setor quanto para pesquisadores interessados na formulação de estratégias organizacionais. Além disso, ao confrontar a fundamentação teórica com a realidade dos casos estudados, busca-se enriquecer o debate acadêmico sobre a aplicabilidade dos conceitos estratégicos no contexto dinâmico da aviação comercial.

Para tanto, este artigo está estruturado da seguinte forma: a próxima seção apresenta a fundamentação teórica, abordando as principais correntes sobre formulação estratégica, vantagem competitiva e alinhamento organizacional. Em seguida, a metodologia detalha os procedimentos adotados na pesquisa, ressaltando sua natureza qualitativa, descritiva e baseada na análise de fontes secundárias. Posteriormente, a seção de resultados e discussões examina os casos selecionados, destacando as lições aprendidas e as implicações para o setor aéreo. Por fim, as considerações finais sintetizam os achados do estudo, ressaltando suas contribuições e apontando possibilidades para pesquisas futuras.

1. A estratégia para as organizações

A questão da estratégia para as organizações, como um todo, causa inquietação a muitos autores. Alguns deles, buscando a fonte da estratégia,

encontram “princípios iniciais” que explicam a natureza do processo. Esses princípios geralmente baseiam-se em disciplinas como economia, sociologia ou biologia. Outros recorrem a um conceito central, como cultura da organização, para explicar o porquê de algumas estratégias darem certo e outras não. Assim, vários autores possuem compreensões diferentes sobre o termo estratégia, produzindo diversas definições (Mintzberg *et al.*, 2006).

Refletindo sobre o processo estratégico, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) observam dez perspectivas, ou escolas de pensamento, que descrevem esse campo atualmente. Essas diferentes perspectivas representariam processos fundamentalmente diferentes de criação da estratégia e, ao mesmo tempo, diferentes *partes* do mesmo processo. Explorando a primeira inferência a esse respeito, observa-se a presença de três escolas *prescritivas* (ou “deve ser”) e sete *descritivas* (ou “é”).

A primeira delas é a *Escola de Design (prescritiva)*, em que a formação da estratégia é vista como a obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas com as ameaças e oportunidades externas. Sendo assim, a gerência sênior formula estratégias claras, simples e únicas, em um processo deliberado de pensamento consciente – que não é nem formalmente analítico nem informalmente intuitivo – de forma que todos possam implementar as estratégias.

Em seguida, tem-se a *Escola de Planejamento (prescritiva)*, que reflete a maioria das suposições da escola de *design* exceto a de que o processo não é apenas “cerebral”, mas também formal, podendo ser decomposto em passos distintos, delineados por listas de verificação e apoiado por técnicas (especialmente em relação a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais). Isso significa que os funcionários da área de planejamento substituíram gerentes seniores, de fato, como verdadeiros participantes no processo.

Depois, surge a *Escola de Posicionamento (prescritiva)*, a qual tem como principal escritor Michael Porter, apresentando a estratégia como um conceito firmemente integrado, claramente coerente e altamente deliberado, que coloca a empresa em posição de obter vantagem competitiva. Aqui, estratégia competitiva significa ser diferente dos concorrentes, o que consiste em desenvolver um conjunto de atividades específicas para dar suporte à posição estratégica. Defender essa posição, entretanto, depende do desenvolvimento de habilidades

que os concorrentes terão dificuldade para imitar (Porter, 1996). Assim, os planejadores tornam-se analistas das situações do segmento.

A quarta escola apresentada é a *Empreendedora (descritiva)*, que, semelhantemente à escola de *design*, centra o processo no presidente. Mas, ao contrário da escola de *design* e da escola de planejamento, baseia esse processo nos “mistérios da intuição”. Isso mudou a percepção de estratégia, que passou de projetos, planos ou posições precisas para “visões vagas ou perspectivas amplas”, para ser vista, em certo sentido, sempre por meio de metáforas. Isso focou o processo em contextos particulares – início, nicho ou propriedade privada, assim como “recuperação de posição” pelo líder poderoso – embora tenha sido certamente mencionado que toda organização precisa da visão de um líder criativo. Nessa visão, porém, o líder mantém o controle sobre a implementação de sua visão formulada, sendo esta sua distinção central em relação às três escolas prescritivas.

Na sequência, tem-se a *Escola Cognitiva (descritiva)*, em que se desenvolve uma tendência cognitiva na criação da estratégia e em “cognição como processamento de informação”, mapeamento da estrutura de conhecimento e obtenção de conceito – esse último é importante para a formação da estratégia, embora seja aquele em que o progresso tem sido mínimo. Enquanto isso, um outro ramo mais recente dessa escola adotou uma visão mais subjetiva, “interpretativa ou construtivista”, do processo de estratégia, observando que a cognição é usada para construir estratégias como “interpretações criativas”, e não simplesmente para mapear a realidade de uma forma mais ou menos objetiva, porém distorcida.

A sexta escola observada é a de *Aprendizado (descritiva)*, cujas estratégias são emergentes e, portanto, não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes; o desafio é penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos mercados de amanhã. A figura do estrategista não se encontra centrada no principal executivo. Ao contrário, é um amálgama da inteligência e imaginação coletiva dos gerentes e funcionários de toda empresa. Além disso, esta perspectiva rejeita a estratégia como um ritual de planejamento (Hamel; Prahalad, 1995). Conseqüentemente, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 134-172), considera-se que a

formulação e implementação das estratégias não podem ser tomadas separadamente.

Em seguida, há a *Escola de Poder (descritiva)*, na qual parecem existir duas orientações distintas. A primeira delas, em que Mintzberg e Lampel (2006) referem-se como “micro poder”, vê o desenvolvimento da estratégia dentro da organização como essencialmente político – um processo envolvendo barganha, persuasão e confrontação entre os atores que dividem o poder. A segunda tratada como “macro poder” pelos autores, vê a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e entre seus parceiros de alianças, *joint-ventures* e outras redes de relacionamento para negociar estratégias coletivas de seu interesse.

Depois, observa-se a *Escola Cultural (descritiva)*, que é o inverso da perspectiva de poder. Enquanto este se concentra em interesse próprio e fragmentado, a escola cultural concentra-se em interesses comuns e integrados – formação de estratégia como um processo social baseado em cultura. Essa visão foca a influência da cultura para desencorajar uma mudança estratégica importante.

Já a *Escola Ambiental (descritiva)* preocupa-se com as demandas do ambiente. Nessa categoria, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 210-220) incluem a chamada “teoria de contingência” que considera as respostas esperadas das organizações que enfrentam determinadas condições ambientais e textos da “ecologia da população”, que impõem limites severos às escolhas estratégicas.

Por fim, a *Escola de Configuração (descritiva)*, de um lado mais acadêmico e descritivo, vê as organizações como configurações, ou seja, agrupamentos coerentes de características e comportamentos. Além disso, assimila as proposições de outras escolas, alocando-as em contextos específicos. Como exemplo, pode-se citar o planejamento que deve prevalecer em organizações tipo máquina, sob condições de estabilidade relativa, enquanto que o espírito empreendedor pode ser encontrado nas configurações mais dinâmicas de empresas iniciantes ou em recuperação de posição. Mas, se as organizações podem ser descritas em tais “condições”, as mudanças devem então ser descritas como “transformações drásticas”, quando há o salto de uma condição para outra. E assim, desenvolveu-se o outro lado dessa escola, com uma teoria e prática de

transformação – mais prescritiva e orientada para a prática. Contudo, essas duas teorias e práticas complementam-se e pertencem à mesma escola.

A despeito das várias formas de ver o termo estratégia, Mintzberg (2006) procura refletir sobre as diferentes maneiras – mesmo implícitas – que essa palavra é usada. Assim, o autor apresenta cinco definições de estratégia, as quais são: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

A primeira definição abordada é a que se apresenta como *plano*. Essa é a forma mais comum de se enxergar a estratégia, como algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação. Nessa definição, as estratégias têm basicamente duas características: são criadas antes das ações sobre as quais vão se aplicar, e são desenvolvidas de modo consciente e proposital. Autores de diversos campos utilizam essa definição, como:

- Von Clausewitz (1976, p. 177), no meio militar: “estratégia está relacionada à criação de um plano de guerra [...] preparação das campanhas individuais e, dentro delas, decisão do comprometimento individual.”
- Von Newman e Morgenstern (1944, p. 79), na teoria dos jogos: “estratégia é um plano completo: um plano que especifica que escolhas [o jogador] vai fazer em cada situação possível.”
- Glueck (1980, p. 9), em administração: “estratégia é um plano unificado, amplo e integrado... criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.”

Na abordagem da estratégia como *pretexto*, ela também se apresenta como plano que, no entanto, caracteriza-se como um pretexto, ou seja, apenas uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente. Sendo assim, a estratégia coloca-se como uma ameaça (Mintzberg, 2006, p. 24).

Como *padrão*, a estratégia é marcada por uma constância em uma corrente de ações. Aqui, a estratégia caracteriza-se pela consistência no comportamento da organização, pretendida ou não (Mintzberg, 2006). Assim, quando uma estratégia é imputada a uma organização por conta de seu comportamento, implicitamente, está se definindo estratégia como padrão de ação. Como isso ocorre *a posteriori*, é possível que alguém atribua uma intenção àquela ação, que pode vir a ser falsa. Desse modo, padrões podem aparecer sem serem preconcebidos.

Já a definição da estratégia como *posição* trata-se de um meio de localizar uma organização no “ambiente”. Hofer e Schendel (1978, p. 4) apontam que a estratégia torna-se a força mediadora, ou a “combinação”, entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo. Bowman (1974, p. 47) aborda a estratégia em termos ecológicos, como um “nicho”, e em termos econômicos, como um local que gera “renda”. Em termos administrativos, Thompson (1967) trata a estratégia como um “domínio” de produto-mercado, o local no ambiente onde os recursos estão concentrados. Destarte, essa definição mostra-se compatível com as anteriores, podendo-se pré-selecionar uma posição e aspirar a ela por meio de um plano (ou pretexto), e/ou alcançá-la por meio de um padrão de comportamento (Mintzberg, 2006, p. 26).

Na quinta definição, o conteúdo da estratégia consiste não apenas numa posição escolhida, mas também numa maneira fixa de olhar o mundo, isto é, numa *perspectiva*. De acordo com Mintzberg (2006, p. 27), “Nesse aspecto, a estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo.” Além disso, aqui a estratégia caracteriza-se como um conceito, ou seja, uma abstração que existe apenas na cabeça das partes interessadas. Mas o que chama a atenção de Mintzberg nessa definição é que a perspectiva é “compartilhada”. O autor coloca que

Como indicado nas palavras *weltanschauung*, *cultura* e *ideologia* (em relação à sociedade), mas não à palavra *personalidade*, estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações. Na verdade, quando falamos sobre estratégia neste contexto, entramos na esfera da *mente coletiva* – pessoas unidas por pensamento e/ou comportamento comum. Dessa forma, uma questão importante no estudo da formação de estratégia é como ler essa mente coletiva – para entender como as intenções se espalham pelo sistema chamado organização para se tornarem compartilhadas e que ações devem ser praticadas em bases coletivas e consistentes.

Sendo assim, as discussões de Mintzberg levam a conclusão de que as estratégias podem ser vistas como resultantes do posicionamento da organização, como declarações ou visões prévias para orientar a ação, ou mesmo, como resultados posteriores de um comportamento real. Portanto, seja conscientemente estabelecido com antecedência, seja simplesmente um entendimento amplamente aceito resultante de uma série de decisões, esse comportamento torna-se a estratégia real da organização.

Diante disso, Mintzberg e Lampel (2006, p. 43-44) enfatizam que as maiores falhas na gestão estratégica ocorrem quando as organizações prendem-se a um determinado ponto de vista. Primeiramente, “Esse campo teve sua obsessão com planejamento, depois posições genéricas baseadas em cálculos cuidadosos e, agora, aprendizado.” Sendo assim, os autores concordam sobre a necessidade de ir além das limitações de cada escola de estratégia, procurando saber como a formação da estratégia, a qual combina todas essas escolas e outras, funciona de fato. Como ponderam os autores, “[...] devemos dar mais atenção ao elefante inteiro – para a formação da estratégia como um todo. Talvez não possamos nunca vê-la por completo, mas certamente poderemos vê-la melhor.”

Outra questão para a qual Mintzberg (2006, p. 26) chama a atenção, agora baseado em Rumelt (1980), refere-se ao fato de que “as estratégias de uma pessoa são as táticas de outras – ou seja, o que é estratégico depende de onde você está.” Além disso, deve-se considerar o “quando” você está: “o que parece tático hoje pode vir a ser estratégico amanhã.” A questão é que não se deve usar “rótulos” para indicar que algumas questões são mais importantes do que outras. Por consequência, nessa ótica a estratégia acaba se referindo a tudo: produtos e processos, produção e operação, responsabilidades sociais e interesses particulares.

2. Metodologia

A presente pesquisa adota o método indutivo como base para a construção do estudo, partindo da análise detalhada de dados específicos até a formulação de um modelo teórico generalizado. Esse processo investigativo se estrutura na coleta e organização de informações minuciosas acerca do objeto de estudo, as quais, ao serem sistematicamente analisadas, dão origem a temas centrais que, por sua vez, são agrupados em padrões interpretativos. Posteriormente, tais padrões são confrontados com a literatura existente, permitindo que a teoria aplicada seja enriquecida e testada à luz das evidências levantadas (Creswell, 2010, p. 92). Dessa forma, a abordagem adotada privilegia a extração de significados e inferências a partir do exame criterioso dos dados, assegurando que o conhecimento gerado esteja ancorado em observações concretas e alinhado ao referencial teórico pertinente.

A natureza desta investigação se insere no campo da pesquisa aplicada, conforme a categorização proposta por Thiollent (1986), caracterizando-se pelo

direcionamento do estudo à solução de um problema concreto, com vistas à proposição de inovações passíveis de aplicação imediata. Segundo Roesch (1999), a pesquisa aplicada distingue-se pela articulação entre um problema prático e o embasamento teórico específico de uma disciplina, favorecendo a construção de soluções alternativas e contribuindo para a resolução de desafios reais enfrentados no contexto estudado. Assim, a estrutura metodológica adotada busca não apenas descrever o fenômeno em análise, mas também apresentar subsídios que possibilitem sua compreensão e intervenção de maneira fundamentada e sistemática.

A abordagem qualitativa norteia a condução desta pesquisa, na medida em que se dedica à análise aprofundada da unidade de estudo, considerando suas especificidades e complexidades. Creswell (2010, p. 208-210) destaca que a pesquisa qualitativa privilegia a intencionalidade da amostragem, permitindo que os fenômenos sejam examinados em sua totalidade e em seu contexto particular. Essa perspectiva se justifica, sobretudo, pela necessidade de captar e interpretar as características intrínsecas ao objeto investigado, as quais, muitas vezes, não se encontram claramente delimitadas nem no plano conceitual, nem em sua manifestação empírica (Roesch, 1999). Dessa forma, a escolha pela abordagem qualitativa se sustenta na premissa de que a compreensão aprofundada do fenômeno estudado demanda um olhar atento às suas singularidades, bem como à maneira como ele se configura dentro do contexto analisado.

Quanto à sua classificação, o presente estudo enquadra-se na categoria das pesquisas descritivas, uma vez que se propõe a expor as características do objeto investigado, assim como a estabelecer possíveis correlações entre variáveis que possam contribuir para a definição de sua natureza. Vergara (2004) ressalta que a pesquisa descritiva não tem como propósito central a explicação causal dos fenômenos, mas sua abordagem detalhada pode servir como base para futuras interpretações e análises explicativas. Assim, ao descrever minuciosamente os elementos que compõem o fenômeno estudado, o presente trabalho busca fornecer um panorama detalhado que auxilie no aprofundamento do conhecimento sobre o tema em questão.

O procedimento metodológico empregado compreende o levantamento de fontes secundárias, abrangendo uma ampla revisão bibliográfica sobre o tema em estudo, conforme indicado por Mattar (2000). Tal abordagem visa minimizar o risco de

redundância na pesquisa, garantindo que o estudo se construa sobre bases já consolidadas e que os esforços sejam direcionados à ampliação do conhecimento existente. O levantamento bibliográfico envolve a análise de diversas fontes, tais como livros acadêmicos, artigos científicos publicados em periódicos especializados, dissertações e teses defendidas em instituições de ensino superior, além de documentos institucionais e dados divulgados por órgãos governamentais e entidades do setor (Mattar, 2000). Dessa maneira, busca-se garantir a fundamentação teórica do estudo por meio de um amplo espectro de referências, que possibilitem uma visão abrangente e crítica sobre o tema.

Por fim, a estratégia analítica geral adotada na análise das evidências segue o princípio das proposições teóricas, conforme sugerido por Yin (2001). Nesse sentido, a revisão da literatura desempenha papel fundamental na assimilação do referencial teórico, permitindo que os dados coletados sejam interpretados à luz dos conceitos e modelos previamente estabelecidos. Rocha-dos-Santos (2009, p. 25) destaca que esse processo de análise se estrutura na organização criteriosa das fontes bibliográficas, diferenciando-as entre primárias, secundárias e terciárias, de modo a dinamizar a construção do referencial teórico. Essa abordagem possibilita não apenas a sistematização das informações obtidas, mas também a elaboração de um arcabouço conceitual sólido, capaz de subsidiar as discussões e interpretações apresentadas ao longo do estudo.

3. Resultados e Discussão

A análise das estratégias adotadas pela Southwest Airlines, Continental Airlines e Singapore Airlines permite identificar diferentes abordagens competitivas dentro do setor de transporte aéreo, bem como seus impactos na sustentabilidade das vantagens adquiridas. Considerando o arcabouço teórico apresentado por Porter (1996), Heracleous (2009) e outros estudiosos da estratégia organizacional, é possível compreender como a formulação estratégica afeta o desempenho e a perenidade das empresas nesse setor altamente dinâmico.

3.1. Estratégia e Diferenciação na Southwest Airlines

A Southwest Airlines consolidou-se como um dos principais exemplos de vantagem competitiva sustentável por meio de uma estratégia baseada em liderança

em custos e eficiência operacional, sem comprometer a experiência do cliente. Conforme indicado por Porter (1996), a companhia diferencia-se pela escolha deliberada de um modelo de negócios que prioriza a simplicidade das operações, o uso eficiente dos ativos e um modelo de atendimento que maximiza a rotatividade dos voos.

Para compreender o sucesso da Southwest, é fundamental observar sua estrutura de custos e as decisões operacionais que permitem sustentar tarifas reduzidas. A companhia evita aeroportos congestionados, reduzindo os tempos de solo e, conseqüentemente, os custos associados a taxas aeroportuárias e atrasos operacionais. Além disso, a padronização de sua frota, composta exclusivamente por aeronaves Boeing 737, reduz significativamente os gastos com manutenção e treinamento da tripulação. Essa decisão estratégica exemplifica a abordagem de posicionamento estratégico sustentável, em que a escolha das atividades é fundamental para a diferenciação duradoura da empresa (Porter, 1996).

O modelo operacional da Southwest também se alinha à perspectiva da escola de aprendizado estratégico, conforme descrita por Mintzberg *et al.* (2006), na qual as estratégias emergem da adaptação contínua ao ambiente e da aprendizagem organizacional. A empresa desenvolveu uma cultura de eficiência e inovação incremental, em que cada decisão operacional é constantemente testada e aprimorada para manter a vantagem competitiva.

Além do aspecto operacional, a Southwest cultiva um forte alinhamento organizacional entre sua estratégia e sua cultura corporativa. Diferentemente de muitas empresas do setor, que enfatizam hierarquias rígidas e padrões formais de atendimento, a Southwest aposta em uma abordagem descontraída, com forte engajamento dos funcionários. Esse alinhamento é essencial para garantir que a proposta de valor da companhia seja percebida pelos clientes e mantida ao longo do tempo.

Contudo, a principal crítica ao modelo da Southwest reside na dificuldade de replicabilidade em outras geografias ou contextos econômicos distintos. Embora seu modelo de baixo custo tenha sido amplamente copiado por concorrentes, poucas empresas conseguiram alcançar o mesmo nível de eficiência sem comprometer a experiência do cliente ou incorrer em dificuldades operacionais.

3.2. A Tentativa Mal-Sucedida da Continental Airlines em Combinar Modelos

A estratégia adotada pela Continental Airlines representa um contraponto interessante ao caso da Southwest, uma vez que a empresa tentou implementar um modelo híbrido sem o devido alinhamento entre suas atividades operacionais e sua proposta de valor. Inspirada no sucesso da Southwest, a Continental lançou o programa Continental Lite, um serviço de baixo custo inserido dentro de sua estrutura tradicional de companhia aérea *full-service*.

A proposta da Continental Lite era oferecer tarifas mais acessíveis sem abandonar totalmente os serviços tradicionais. No entanto, essa estratégia revelou-se incoerente e insustentável, pois a empresa não conseguiu equilibrar os custos operacionais elevados associados ao seu modelo convencional com a redução de preços proposta para competir com as *low-cost carriers* (LCCs). Como resultado, a companhia enfrentou dificuldades em atender tanto o segmento *premium*, que se sentiu prejudicado pelas mudanças na qualidade do serviço, quanto os passageiros sensíveis a preço, que encontraram opções mais consistentes em concorrentes como a Southwest.

Essa falha da Continental pode ser explicada pela impossibilidade de conciliar estratégias de liderança em custos e diferenciação, conforme estabelecido por Porter (1996). A estrutura de custos da empresa não permitia oferecer preços compatíveis com os de uma companhia *low-cost* sem comprometer sua rentabilidade. Além disso, a coexistência de dois modelos dentro da mesma organização gerou conflitos internos, com impactos negativos sobre a eficiência operacional e a percepção de marca.

Do ponto de vista da teoria da configuração estratégica (Mintzberg *et al.*, 2006), a Continental Lite carecia de um alinhamento coeso entre suas atividades e sua proposta de valor. A estratégia híbrida resultou em uma série de compromissos que enfraqueceram a posição competitiva da empresa, evidenciando a importância da coerência estratégica na formulação de modelos sustentáveis.

3.3. A Dualidade Estratégica da Singapore Airlines

Em contraste com os casos anteriores, a Singapore Airlines se destaca por sua capacidade de combinar diferenciação e liderança em custos sem comprometer a qualidade de seus serviços. Heracleous (2009) argumenta que a empresa adota uma

estratégia dual, na qual busca simultaneamente oferecer um serviço *premium* e manter custos operacionais reduzidos em comparação com outras companhias aéreas de bandeira.

O sucesso da Singapore Airlines reside na estruturação de um sistema organizacional altamente eficiente e sinérgico, composto por cinco pilares estratégicos. O primeiro deles é o design rigoroso do serviço, em que a companhia investe continuamente na excelência do atendimento e na inovação dos produtos oferecidos a bordo, buscando diferenciação no mercado *premium*. O segundo pilar traduz-se na inovação contínua, na qual, em vez de realizar inovações disruptivas, a Singapore Airlines adota uma abordagem de melhorias incrementais constantes, garantindo que seus serviços evoluam de maneira sustentável. No terceiro, caracterizado pela cultura organizacional voltada para eficiência, desde o recrutamento até o treinamento, a empresa desenvolve seus colaboradores para alinhá-los à estratégia dual, garantindo um serviço de alta qualidade sem desperdício de recursos. O quarto pilar é definido como sinergias estratégicas, cuja integração entre subsidiárias e unidades de negócios permite ganhos de eficiência e controle sobre custos operacionais. No último pilar, por meio da gestão holística de talentos, há o treinamento rigoroso e a retenção de talentos como aspectos fundamentais para garantir a execução impecável da estratégia diferenciada.

Assim, o caso da Singapore Airlines desafia a visão tradicional de que diferenciação e liderança em custos são estratégias excludentes. No entanto, esse modelo só é viável porque a empresa implementa uma série de práticas organizacionais que garantem que ambas as abordagens sejam sustentáveis dentro da mesma estrutura.

Considerações finais

A análise comparativa das três companhias evidencia que a coerência na formulação e implementação estratégica é determinante para o sucesso sustentável. Enquanto a Southwest Airlines prospera com um modelo operacional enxuto e foco na eficiência, a Continental Airlines falhou ao tentar combinar modelos incompatíveis. A Singapore Airlines, por sua vez, comprova que a integração bem planejada entre diferenciação e controle de custos pode resultar em vantagem competitiva duradoura. Dessa forma, a fundamentação teórica aplicada neste estudo reforça a relevância do

alinhamento entre estratégia, estrutura organizacional e processos internos, assegurando que as decisões estratégicas sejam sustentáveis e adaptáveis às dinâmicas do setor aéreo.

Em conclusão, os casos analisados mostram que a escolha de uma estratégia clara e bem implementada é fundamental para a competitividade no setor de aviação. A Southwest Airlines exemplifica uma liderança em custo bem-sucedida, a Singapore Airlines demonstra a viabilidade de uma estratégia dual, enquanto a Continental Airlines ilustra os desafios de um posicionamento incoerente. Essas descobertas corroboram a literatura existente e destacam a relevância de um alinhamento estratégico eficaz.

Referências

- BOWMAN, Mary Jean. 6: Learning and Earning in the Postschool Years. **Review of Research in Education**, v. 2, n. 1, p. 202-244, 1974. Disponível em: <https://doi.org/10.3102/0091732X002001202>. Acesso em: 19 fev. 2024.
- CLAUSEWITZ, Carl von. **On War**. Princeton: Princeton University Press, 1976.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- GLUECK, William F. **Business Policy and Strategic Management**. 3. ed. Michigan: McGraw-Hill, 1980.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- Heracleous, Loizos; Wirtz, Jochen. Strategy and organization at Singapore Airlines: Achieving sustainable advantage through dual strategy. **Journal of Air Transport Management**, v.15, p. 274–279, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969699708001580>. Acesso em: 16 fev. 2025.
- HOFER, Charles W.; SCHENDEL, Dan. **Strategy Formulation: analytical concepts**. Eagan: West Group, 1978.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, Henry. Cinco Ps para estratégia. In: MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflexão sobre o processo estratégico. In: MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NEUMANN, John von; MORGENSTERN, Oskar. **Theory of Games and Economic Behavior.** Princeton: Princeton University Press, 1944.

PORTER, Michael E. What is strategy. **HBR: Harvard Business Review**, nov./dec. 1996.

ROCHA-DOS-SANTOS, Welington José. **O alinhamento estratégico da tecnologia da informação na administração pública: o caso Araraquara.** Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, 2009. 200 p. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/99000/santos_wjr_me_arafcl_pro_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 set. 2020.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1999.

SINGAPORE AIRLINES. **Financial Results.** Disponível em: https://www.singaporeair.com/pt_BR/br/about-us/information-for-investors/financial-results/. Acesso em: 16 fev. 2025.

SOUTHWEST NEWSROOM. **Southwest Airlines Reports Fourth Quarter and Full Year 2024 Results.** Disponível em: <https://www.swamedia.com/news-and-stories/news-release/southwest-airlines-reports-fourth-quarter-and-full-year-2024-results-MCK6IFVQNCVFEONDT52R3ZJV3P6Q?>. Acesso em: 16 fev. 2025.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

THOMPSON, James D. **Organizations in action: Social science bases of administrative theory.** Michigan: McGraw-Hill, 1967.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.