

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

FORÇAS AMBIENTAIS E MUDANÇA ESTRATÉGICA: ESTUDO COMPARATIVO  
DE CASOS EM EMPRESAS DE TRANSPORTE AÉREO REGULAR DE  
PASSAGEIROS

AUTOR: GUSTAVO LUIZ MOREIRA DE OLIVEIRA

CURITIBA

2003

GUSTAVO LUIZ MOREIRA DE OLIVEIRA

FORÇAS AMBIENTAIS E MUDANÇA ESTRATÉGICA: ESTUDO COMPARATIVO  
DE CASOS EM EMPRESAS DE TRANSPORTE AÉREO REGULAR DE  
PASSAGEIROS

Dissertação apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em  
Administração do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.  
Orientador: Prof. Dr. Sergio Bulgacov

CURITIBA  
2003

“Deus é Fiel”

**Deuteronômio 32, 4**

“No trajeto para a Torre Eiffel, nem uma só vez olhei para os telhados de Paris: eu flutuava sobre um mar de branco e azul, nada mais vendo senão o meu objetivo”.

**Santos-Dumont**

Aos meus pais Luiz e Elza e a minha irmã  
Anna Carolina

## AGRADECIMENTOS

- Ao Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná, nas pessoas de seus Professores, Funcionários e, em especial ao Coordenador do Programa de Mestrado, Professor Doutor Clóvis L. Machado-da-Silva.
- Ao Professor Doutor Sergio Bulgacov, meu orientador, pelos ensinamentos, apoio e estímulo durante a realização deste estudo, desde sua concepção até a fase de finalização.
- À Adélia e Leila, secretárias do CEPPAD, por serem pessoas tão especiais e cordiais.
- Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo provimento de uma bolsa de estudos pelo período de dois anos.
- Às organizações Viação Aérea Rio Grandense (VARIG), Viação Aérea São Paulo (VASP) e GOL Transportes Aéreos, na pessoa de seus presidentes, Sr. Ozires Silva, Wagner Canhedo e Constantino de Oliveira Junior pela abertura das respectivas empresas para a realização desta pesquisa.
- Ao Sr. Walterson Caravajal Junior pela confiança e credibilidade depositadas em mim.
- Ao Sr. Waldecy Júdice pela disponibilidade em ajudar nessa pesquisa.
- Ao Professor Doutor Pedro Steiner Neto e à Professora Doutora Mirian Palmeira pela participação em minha banca qualificadora e preciosas sugestões.
- Ao Professor Doutor João Carlos da Cunha por sua participação na banca examinadora e sugestões.
- Ao Professor Doutor Heitor José Pereira da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, por sua participação na banca examinadora.
- A todos que conheci em Curitiba, em especial aos amigos Gustavo Kramer, Julio Reitor, Roberto Cunha e Claudia Coser, pelos grandes momentos que compartilhamos.
- Aos amigos e parentes que acompanharam, inclusive à distância, minha caminhada no mestrado.

## SUMÁRIO

	continua
<b>LISTAS DE QUADROS</b>	vi
<b>LISTA DE TABELAS</b>	vii
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	viii
<b>RESUMO</b>	ix
<b>ABSTRACT</b>	x
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	3
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	4
1.2.1 Objetivo Geral.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 JUSTIFICATIVA.....	5
1.3.1 Justificativa Teórica.....	5
1.3.2 Justificativa Prática.....	6
1.4 ESTRUTURA DO PROJETO.....	7
<b>2. BASE TEÓRICO EMPÍRICA</b> .....	8
2.1 AMBIENTE.....	8
2.2 FORÇAS AMBIENTAIS.....	11
2.3 NOVOS ENTRANTES.....	15
2.4 ESTRATÉGIA.....	21
2.4.1 Estratégias Empresariais Genéricas.....	24
2.4.2 Estratégias Genéricas para Unidades de Negócio.....	28
2.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	42
2.6 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) .....	46
2.7 VANTAGEM COMPETITIVA E RECURSOS.....	52
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	59
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	59
3.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	59
3.1.2 Definição das Categorias Analíticas de Estudo.....	60
3.1.3 Definição de outros Termos Relevantes.....	64
3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	66
3.2.1 Delimitação da Pesquisa.....	66

	conclusão
3.2.2 Empresas Participantes.....	67
3.2.3 Dados: Fonte e Coleta.....	68
3.2.4 Dados: Análise.....	70
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	71
<b>4. O TRANSPORTE AÉREO NO BRASIL.....</b>	<b>72</b>
4.1 A AVIAÇÃO COMERCIAL BRASILEIRA.....	72
4.2 EVOLUÇÃO DO TRANSPORTE AÉREO.....	77
4.3 O SETOR EM 1999.....	83
4.4 O SETOR DE 2000 A 2002.....	88
<b>5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>90</b>
5.1 CASOS EM ESTUDO.....	90
5.1.1 Caso 1: Viação Aérea Rio Grandense (VARIG).....	90
5.1.1.1 Histórico.....	90
5.1.1.2 Análise dos dados.....	94
5.1.2 Caso 2: Viação Aérea São Paulo (VASP) .....	126
5.1.2.1 Histórico.....	126
5.1.2.2 Análise dos dados.....	130
5.1.3 Caso 3: Gol Transportes Aéreos.....	160
5.1.3.1 Histórico.....	160
5.1.3.2 Análise dos dados.....	162
5.2 ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS.....	176
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>186</b>
6.1 CONCLUSÕES.....	186
6.2 RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS ÀS EMPRESAS PESQUISADAS.....	190
6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	192
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>193</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>199</b>

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Dimensão do ataque x implicação.....	20
Quadro 2 - Três estratégias genéricas.....	30
Quadro 3 - Caracterização das abordagens sobre mudança organizacional.....	44
Quadro 4 - Tipos de recursos estratégicos.....	51
Quadro 5 - Hierarquia dos recursos estratégicos.....	52
Quadro 6 - Desvantagens competitivas.....	54
Quadro 7 - As correntes explicativas da vantagem competitiva.....	56
Quadro 8 - Tipos de recursos estratégicos.....	63
Quadro 9 - Hierarquia dos recursos estratégicos.....	63
Quadro 10 - Empresas de transporte aéreo não regular e segmento(s) de atuação.....	73
Quadro 11 - Empresas de transporte aéreo regular e segmento(s) de atuação....	73
Quadro 12 - Empresas do SITAR.....	80

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Características ambientais dos três ambientes industriais.....	11
Tabela 2 - Estratégias genéricas para unidades de negócio.....	34
Tabela 3 - Elo entre as unidades de negócio e as estratégias funcionais.....	39
Tabela 4 - Tipos de mudança.....	46
Tabela 5 - Estimando o potencial de retorno dos recursos estratégicos.....	57
Tabela 6 - Estimando o potencial de retorno dos recursos estratégicos.....	64
Tabela 7 - Passageiros desembarcados de vôos nacionais.....	75
Tabela 8 - Companhias aéreas em 1962.....	79
Tabela 9 – Recursos estratégicos da VARIG.....	105
Tabela 10 - Recursos estratégicos da VASP.....	140
Tabela 11 - Recursos estratégicos da GOL.....	169
Tabela 12 - Comparativo das forças ambientais.....	177
Tabela 13 - Comparativo da intensidade da resposta competitiva .....	179
Tabela 14 - Comparativo da hierarquia dos recursos estratégicos.....	181
Tabela 15 - Comparativo da implicação estratégica dos recursos estratégicos....	181
Tabela 16 - Comparativo da estratégia de negócio no período em estudo.....	182
Tabela 17 - Comparativo da relação entre força ambiental e estratégia.....	183

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Três níveis de análise do ambiente.....	15
Figura 2 - Estratégias deliberadas e emergentes.....	23
Figura 3 - Inter-relações funcionais.....	35

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi verificar qual o impacto das principais forças ambientais sobre as estratégias de três empresas nacionais de transporte aéreo regular de passageiros, quais sejam Viação Aérea Rio Grandense (VARIG), Viação Aérea São Paulo (VASP) e GOL Transportes Aéreos no decorrer dos anos de 2000 a 2002. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo comparativo de casos, com amplitude longitudinal. Foram utilizadas múltiplas fontes de evidência, sendo os dados primários coletados mediante entrevistas semi-estruturadas realizadas com dirigentes do nível estratégico das organizações objeto do estudo. Já os dados secundários foram obtidos através de jornais e revistas de grande circulação nacional, *folders* e material de *marketing* das empresas pesquisadas, além de *sites* como o do Departamento de Aviação Civil (DAC), órgão governamental que regulamenta o setor, e do Sindicato Nacional das Empresas Aeroviárias (SNEA), representante das companhias aéreas. Quanto à análise dos dados, foi realizada conforme a metodologia adequada para estudos de cunho qualitativo-descritivo, com a utilização de técnicas de análise de conteúdo (dados primários), análise documental (dados secundários) e triangulação de dados, buscando-se com isso: (i) identificar a estratégia de nível empresarial e de negócio das organizações em estudo no ano de 1999; (ii) identificar as principais forças ambientais que impactaram nessas organizações no período de 2000 a 2002; (iii) verificar a influência de um novo entrante sobre as estratégias das organizações estabelecidas; (iv) identificar e classificar os principais recursos estratégicos possuídos pelas organizações estudadas; (v) identificar mudanças na estratégia empresarial e de negócio dessas organizações no período de 2000 a 2002; e, (vi) verificar a existência de alterações na estratégia empresarial e de negócio das organizações em estudo decorrentes da atuação das principais forças ambientais identificadas. No que concerne aos resultados obtidos, verificou-se que a variação cambial e a concorrência foram as duas forças ambientais de maior expressão citadas pela VARIG e VASP, embora com intensidades distintas. Já no caso da GOL, a única força identificada foi a retaliação dos concorrentes. Quanto à influência dessas forças sobre as organizações, verificou-se que a VARIG e a VASP implementaram mudanças na estratégia em decorrência de sua atuação, ao passo que na GOL nenhum tipo de alteração estratégica foi verificada. No que tange à influência da entrada de um novo concorrente no setor, especificamente a GOL, verificou-se que esse evento ocasionou a emissão de reações por parte das companhias estabelecidas antes mesmo que a nova empresa iniciasse suas atividades e continuou por todo o período em estudo. Em relação à posse e utilização de recursos estratégicos para a obtenção e/ou manutenção de vantagens competitivas, foram identificados para cada organização estudada os principais elementos que as permitiam alcançar tal objetivo. Com isso, concluiu-se que apenas a análise da indústria não era condição suficiente para assegurar uma posição concorrencial sustentável e, por isso, a adequada utilização dos recursos estratégicos recebeu destaque por parte de todas as empresas pesquisadas.

## ABSTRACT

The objective of this research was to verify the impact of the main environmental forces on the strategies of three national companies of regulate aerial transport passengers industry, which are Viação Aérea Rio Grandense (VARIG), Viação Aérea São Paulo (VASP) and GOL Transportes Aéreos, in elapsing of the years from 2000 to 2002. The method that characterizes this research is the comparative study of cases, with longitudinal width. Multiple evidence sources were used, being the primary data collected by semi-structured interviews accomplished with leaders of the strategic level of the organizations object of the study. The secondary data were obtained through newspapers and magazines of great national circulation, folders and marketing material of the researched companies, besides sites, as the one of the Civil Aviation Department, government organ that regulates the industry, and one of the National Union of Aeroviariar Company, representative of the aerial companies. With relationship to the analysis of the data, it was done in a qualitative-descriptive manner, with the use of techniques of content analysis (primary data) and documental analysis (secondary data), being looked for with that: (i) to identify the corporate and business level strategy of the organizations in study in the year of 1999; (ii) to identify the main environmental forces that had impacted in those organizations in the period from 2000 to 2002; (iii) to verify the incoming influence of a new entrant on the strategies of the incumbent organizations; (iv) to identify and to classify the main strategic resources possessed by the studied organizations; (v) to identify changes in the corporate and business strategy of those organizations in the period from 2000 to 2002; and, (vi) to verify the existence of changes in the corporate and business strategy of the organizations in due the performance of the main identified environmental forces. In what it concerns to the obtained results, it was verified that the cambial variation and the competition were the two environmental forces of larger expression mentioned by VARIG and VASP, although with different intensities. In the case of GOL, the only identified force was the retaliation of the competitors. With relationship to the influence of those forces on the strategy of the organizations, it was verified that VARIG as VASP implemented organizational changes due its influence. At GOL no type of alteration strategy was verified. In what it plays to the influence of the new entrant in the industry, specifically GOL, it was verified that that event caused the emission of reactions from the incumbent companies even before the new one began its activities and it continued for the whole period in study. In relation to the ownership and use of strategic resources for the obtaining and/or maintenance of competitive advantages, they were identified for each studied organization the main elements that allowed then to reach such objective. This way, it was ended that the analysis of the industry was not just enough condition to assure a maintainable concorrencial position, and that the appropriate use of the resources received prominence from the part of all the researched companies.

## 1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista a complexidade do ambiente das organizações e a necessidade constante de adaptação exigida pelo mesmo, este estudo buscou identificar as principais forças ambientais que atuaram sobre três empresas nacionais de transporte aéreo regular de passageiros durante os anos de 2000 a 2002 e verificar a existência de mudanças estratégicas decorrentes do impacto desses eventos. Além disso, foi analisada a influência específica do fenômeno entrada de um novo concorrente no setor sobre as companhias estabelecidas e identificados os principais recursos estratégicos de cada organização estudada, bem como sua implicação competitiva, ou seja, em que medida as auxiliavam no atingimento de seus objetivos.

Organizações como as de transporte aéreo regular de passageiros mostraram-se adequadas para este estudo, pois com o programa de desregulamentação iniciado em 1990, o setor, que sempre se caracterizou por apresentar elevada rigidez e previsibilidade devido às regras impostas pelo Governo Federal passou a sofrer mudanças significativas e contínuas, como o início da livre concorrência.

A influência de fatores diversos, como a dinâmica dos mercados, a globalização, transformações na economia, o aumento da competição (intensificada com o surgimento de novos entrantes), a superação tecnológica dos atuais produtos e processos (TELMA, 1997), além de outros eventos que contribuem para a instabilidade ambiental fazem com que as organizações, dos mais diversos segmentos, sejam obrigadas a implementar mudanças na estratégia e estrutura a fim de se adequarem aos novos cenários e enfrentar as adversidades da indústria<sup>1</sup>.

Até o momento em que o ambiente externo apresentava estabilidade, havia menos necessidade dos administradores se preocuparem diretamente com ele (STONER e FREEMAN, 1985). No entanto, nas últimas décadas o seu papel sofreu profundas alterações, fazendo com que as organizações voltassem a atenção a

---

<sup>1</sup> Nesse trabalho, o termo indústria (*industry*, em inglês) é utilizado como sinônimo de setor industrial.

esse elemento, pois negligenciar as pressões ambientais, não avaliando seu potencial de impacto, poderia ter efeitos imprevisíveis.

Em meio a constantes e acirradas lutas por posições, a empresa que implementar uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo empregada por nenhum outro competidor logrará uma posição superior na indústria (BARNEY, 1991), pois a identificação e criação de vantagens competitivas sustentáveis permite que a organização ofereça maior custo-benefício ao produto vendido a seus clientes e ainda obtenha uma margem de lucro superior (HENDERSON, 1989). Assim, a estratégia desempenha um papel fundamental no atingimento dos objetivos da organização. Conforme RICHERS (1981), aquela torna-se uma função do ambiente, pois as empresas bem sucedidas no mercado serão aquelas que conseguirem adaptar sua estrutura às condições ambientais que mais lhe favorecem, bem como ser capazes de implementar ajustes decorrentes da instabilidade da indústria com um mínimo de conflitos e custos.

O surgimento de uma nova abordagem para a explicação da origem da vantagem competitiva, especificamente a Visão Baseada em Recursos (VBR), permite que as organizações sejam analisadas de acordo com o potencial dos recursos estratégicos possuídos, ao invés do paradigma dominante na administração estratégica, Desempenho Conduzido pela Estrutura<sup>2</sup> (DCE), de Michael Porter (PORTER, 1986), que privilegia o posicionamento da empresa baseado no modelo conceitual das cinco forças competitivas, de modo a influenciá-las a seu favor ou melhor se defender contra as mesmas.

Em setores como o aéreo nacional, caracterizados por intensa concorrência, fenômenos que representam possibilidades de modificação na estratégia dos competidores e, conseqüentemente, na dinâmica do mercado, como a entrada de uma nova empresa e mudanças tecnológicas, significam uma oportunidade ímpar para a análise e compreensão de questões que dizem respeito à concorrência, vantagem competitiva, posicionamento estratégico e mudança organizacional.

Um novo concorrente na indústria traz consigo capacidade produtiva adicional e o desejo de dominar todo ou parte do mercado, pressionando as organizações existentes a emitirem respostas estratégicas às ações competitivas da empresa

---

<sup>2</sup> Em inglês, *Structure-Conduct-Performance*.

entrante a fim de manter sua posição e fatia de mercado. A possibilidade do setor aéreo contar com um novo concorrente permitiu que fosse analisado até que ponto esse elemento sofreu o impacto das principais forças ambientais, como também exerceu influência sobre a estratégia das empresas residentes, ou seja, aquelas que já se encontravam no mercado.

Além de emitir respostas, as organizações estabelecidas tendem a efetuar mudanças na estrutura a fim de minimizar, ou mesmo impedir, que um novo entrante afete sua posição e rentabilidade. Paralelo a isso, as alterações no ambiente podem obrigar as empresas a efetuarem mudanças na estratégia empresarial e/ou da unidade de negócio para garantir o atingimento das metas e objetivos previamente elaborados.

## **1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

A partir das explanações precedentes, bem como das considerações teórico-empíricas constantes nas seções seguintes, o presente estudo tem como orientação o seguinte problema de pesquisa:

**QUAL O IMPACTO DAS FORÇAS AMBIENTAIS SOBRE A ESTRATÉGIA DE TRÊS EMPRESAS NACIONAIS DE TRANSPORTE AÉREO REGULAR DE PASSAGEIROS NO PERÍODO DE 2000 A 2002?**

## **1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

Nesta seção serão apresentados os objetivos geral e específico deste trabalho.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar qual o impacto das forças ambientais sobre a estratégia de três empresas nacionais de transporte aéreo regular de passageiro no período de 2000 a 2002.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a estratégia de nível empresarial e de negócio das organizações em estudo no ano de 1999;
- Identificar as principais forças ambientais que impactaram nessas organizações no período de 2000 a 2002;
- Verificar a influência de um novo entrante sobre as estratégias das organizações estabelecidas;
- Identificar e classificar os principais recursos estratégicos possuídos pelas organizações estudadas;
- Identificar mudanças na estratégia empresarial e de negócio dessas organizações no período de 2000 a 2002;
- Verificar a existência de mudanças na estratégia empresarial e de negócio das organizações em estudo decorrentes da atuação das principais forças ambientais.

### 1.3. JUSTIFICATIVA

Nesta seção serão apresentadas as justificativas teóricas e práticas deste estudo.

### 1.3.1. Justificativa Teórica

A incidência de eventos ambientais, os mais diversos possíveis, sobre as organizações as têm obrigado a efetuar constantes mudanças a fim de se adequarem às novas situações (HALL, 1984). O entendimento acerca da influência do ambiente sobre as empresas vem há muito sendo tema de trabalhos acadêmicos, pois seu entendimento permite, muitas vezes, antever mudanças e reduzir seu impacto sobre a estrutura e estratégia das organizações. Tendo isso em vista, este estudo contribuirá para uma maior compreensão da relação entre o trinômio ambiente-estratégia-mudanças organizacionais.

A oportunidade de analisar os recursos estratégicos possuídos pelas organizações sob o foco da Visão Baseada em Recursos (VBR) reforça a validade teórica deste trabalho, uma vez que essa nova corrente busca mostrar que tais recursos é que representam a possibilidade da organização em alcançar uma vantagem competitiva sustentável, ao contrário da perspectiva tradicional, o Desempenho Conduzido pela Estrutura, de Michael Porter, que defende que o sucesso de uma organização está condicionado exclusivamente a fatores existentes em seu ambiente de atuação (análise da indústria). Embora existam autores que sustentam que essas teorias se interagem (BARNEY, 1991; EISENHARDT e MARTIN, 2000; SPANOS e LIOUKAS, 2000; WERNERFELT, 1984), poucos trabalhos foram desenvolvidos com o intuito de corroborar essa questão. Por isso, este estudo será também uma contribuição teórica para que se verifique o grau de complementaridade entre as duas correntes.

A existência de novos entrantes na indústria pode estar relacionada a diversos fatores, como inovações tecnológicas, condições favoráveis da economia, mudanças na dinâmica do mercado, nos hábitos dos consumidores ou ainda com a formação de nichos de mercado (CHO, KIM e RHEE *et al.*, 1998; FOX, 2001; SCHOENECKER e COOPER, 1998; SWAMINATHAN, 1998). Dessa forma, a existência de um novo entrante tende a enriquecer ainda mais este trabalho, pois serão identificados os motivos que o levaram a ingressar no setor em estudo, que é caracterizado por elevada competição. Além disso, será analisado o impacto de sua entrada sobre a estratégia das empresas estabelecidas (através das mudanças

organizacionais implementadas) e, de forma inversa, será identificada a influência das forças ambientais sobre o mesmo.

### 1.3.1. Justificativa Prática

Tendo em vista a carência de estudos acadêmicos que contemplem o setor aéreo nacional, que é caracterizado por constantes disputas de posições entre as empresas, este trabalho contribuirá para o esclarecimento de questões relacionadas ao comportamento de atividades que podem afetar o desempenho das organizações no setor, como a administração e exploração de recursos estratégicos, sejam tangíveis ou intangíveis, a habilidade na emissão de respostas rápidas a pressões ambientais e a capacidade de realizar mudanças organizacionais de forma eficiente.

A pesquisa em questão proporcionará também maior entendimento prático acerca das estratégias empresarial e de negócios das organizações em estudo, permitindo uma análise do grau de correlação entre ambas, conforme sugere a literatura especializada. Além disso, será possível identificar modificações significativas nesses níveis estratégicos decorrentes da atuação das forças ambientais e da entrada de um novo concorrente, bem como a amplitude dessas alterações.

Por se tratar de um setor de elevada concorrência e saturado em número de organizações, o fato de haver novos entrantes representa outra justificativa prática para este estudo, uma vez que será analisada sua estratégia implementada e, por outro lado, a intensidade das respostas competitivas emitidas pelas empresas estabelecidas. Isso permitirá aos profissionais que lidam com a tomada de decisão em setores caracterizados por alta competitividade, especialmente o aéreo, maior entendimento acerca de novas oportunidades de mercado e do potencial de retaliação a um novo concorrente, haja vista a importância desse setor não só no Brasil, mas em todo o mundo.

#### 1.4. ESTRUTURA DO PROJETO

Considerando o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos expostos acima, dividiu-se este trabalho em oito partes.

No primeiro capítulo é apresentada a introdução, onde são abordadas questões relacionadas à temática do estudo, seguidas do problema, dos objetivos geral e específicos e das justificativas teórica e prática para a realização da pesquisa.

O segundo capítulo é constituído pela base teórico-empírica que fundamenta o presente estudo. Essa encontra-se subdividida da seguinte maneira: (i) ambiente; (ii) forças ambientais; (iii) novos entrantes; (iv) estratégia; (v) mudança organizacional; (vi) visão baseada em recursos; e, (vii) vantagem competitiva e recursos.

No capítulo três são abordadas questões relativas à metodologia utilizada neste trabalho para o alcance dos objetivos estabelecidos. São apresentadas as perguntas de pesquisa, as definições constitutiva e operacional das variáveis em estudo, a definição de termos relevantes, as organizações estudadas, o delineamento da pesquisa, as fontes de dados, os instrumentos de coleta e as técnicas de tratamento.

No quarto capítulo tem-se a contextualização do setor de transporte aéreo no Brasil, onde são apresentadas as subdivisões e a importância da aviação comercial brasileira, seguidas da história e evolução do setor, de características do mesmo em 1999 e de suas principais modificações nos anos de 2000 a 2002.

O capítulo cinco contém a descrição e análise dos dados da pesquisa, sendo inicialmente apresentados por empresa e, em seguida, comparativamente entre as mesmas.

No sexto capítulo tem-se as conclusões obtidas nessa pesquisa, as recomendações gerenciais e as sugestões para estudos futuros.

Por fim, tem-se as referências bibliográficas e os anexos, nessa ordem.

## **2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA**

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos e teorias necessários ao entendimento, compreensão e análise da problemática deste estudo. Não é objetivo discutir de forma exaustiva os assuntos, mas apresentar as bases sobre as quais o presente trabalho foi construído.

### **2.1 AMBIENTE**

Algumas escolas de pensamento administrativo como a clássica, a comportamentista e a quantitativa preocuparam-se apenas com aspetos da organização que os administradores poderiam influenciar diretamente, como a quantidade ideal de subordinados e como deveria ser a utilização da tecnologia para facilitar a tomada de decisões. Devido a essa acentuada preocupação com o ambiente interno, subestimou-se por longo período a importância do ambiente externo nas organizações (HALL, 1984; MORGAN, 2000; STONER e FREEMAN, 1985), o qual pode ser definido como aqueles elementos independentes à empresa e que não podem ser controlados diretamente, embora possam ser influenciados de algum modo. (BIGNETTI e PAIVA, 2002; CUNHA, CUNHA e KAMOCHE, 2001; PEREIRA, 2000).

Quando somente o planejamento interno era priorizado, a organização era vista como um sistema fechado, mas no momento em que a influência do ambiente externo despertou a atenção dos administradores, surgiu a perspectiva dos sistemas abertos, que é baseada na premissa de que o ambiente, definido pelas interações entre clientes, fornecedores, concorrentes e órgãos do governo, exerce grande influência sobre a organização e vice-versa (MORGAN, 2000). De forma semelhante, MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (1999), afirmam que a noção de ambiente constitui elemento fundamental nos estudos que tratam dos temas da mudança e da estratégia empresarial, a partir da perspectiva de organização enquanto sistemas abertos.

Pode-se dizer que enquanto o ambiente externo era estável e previsível existia menos necessidade dos administradores se preocuparem diretamente com ele. No entanto, conforme colocam STEINER NETO e SALDIVAR (1996), a crescente competitividade e a entrada de novos participantes no mercado tornaram a dinâmica empresarial ainda mais difícil, fazendo com que as organizações voltassem sua atenção a esse elemento, já que seus efeitos podem ser imprevisíveis sobre as organizações e sua administração. Daí, tem-se que “a resposta de uma organização ao ambiente pode ser crítica para sua existência” (STONER e FREEMAN, 1985, p. 40-41), cabendo aos administradores dispor constantemente de novos métodos, técnicas e orientações a fim de permitir que as empresas obtenham um desempenho superior face às pressões decorrentes de ambientes dinâmicos e imprevisíveis (CUNHA, CUNHA e KAMOCHE, 2001).

Deste modo, a perspectiva em relação ao ambiente adotada neste trabalho é a das organizações modernas. Conforme HATCH (1997), nessa abordagem o ambiente e as organizações estão em constante interação, onde a relação de dependência entre os elementos de ambos os sistemas é mútua.

Na abordagem modernista, o ambiente organizacional é definido de acordo com seus elementos, sendo os três mais comuns: (i) a rede interorganizacional, que parte do princípio de que todas as empresas interagem entre si e compreende os fornecedores, clientes, concorrentes, sindicatos, agências reguladoras e interesses pessoais da organização; (ii) o ambiente geral, cujas forças podem afetar toda a rede, e é subdividido em diferentes segmentos a fim de facilitar sua análise: social, cultural, legal, político, econômico, tecnológico e físico; e, (iii) o ambiente internacional/global, cuja principal característica reside no fato de envolver questões que estão além das fronteiras nacionais da organização. A partir dessa perspectiva, o ambiente é visto como um dos vários ambientes inter-relacionados e, por isso, a complexidade de sua análise é maior do que nos níveis citados anteriormente (HATCH, 1997).

Devido às constantes interações empresa-ambiente, tem-se que as organizações não estão isoladas nem são auto-suficientes, por isso, sua sobrevivência está condicionada não apenas aos ajustes internos mas, principalmente aos ajustes e lutas com o ambiente externo, de onde são importados

recursos necessários ao seu funcionamento (PEREIRA, 2000; STONER e FREEMAN, 1985).

Três tipos de ambiente são apresentados por STONER e FREEMAN (1985) de acordo com seus efeitos sobre a organização: (i) o ambiente estável. É caracterizado por pouca ou nenhuma mudança imprevista ou repentina, ou seja, as condições permanecem praticamente as mesmas em relação aos produtos ou serviços, ao mercado, à legislação, a novos desenvolvimentos tecnológicos; (ii) o ambiente em transformação. Onde pode haver inovação em qualquer uma das áreas acima mencionadas: produto, mercado, legislação ou tecnologia, no entanto, os dirigentes não serão pegos de surpresa, pois as tendências costumam ser visíveis e previsíveis, permitindo que as organizações se ajustem com facilidade; e, (iii) o ambiente turbulento. É caracterizado pelo constante lançamento de novos e inesperados produtos, leis, avanços tecnológicos os quais revolucionam subitamente o projeto ou métodos de produção de um produto.

De acordo com SMITH, GRIMM e GANNON (1992) o ambiente da indústria pode apresentar diferentes configurações de acordo com seis dimensões principais:

- Dinamismo: taxa de mudança na indústria;
- Incerteza: previsibilidade dos acontecimentos na indústria;
- Complexidade: número de atributos organizacionais diferentes encontrados na indústria;
- Escassez de recursos: intensidade da fragilidade da indústria em termos de recursos;
- Homogeneidade: similaridade dos competidores em termos de tamanho, recursos, estratégias e custos;
- Interconectividade: intensidade com que eventos ou componentes da indústria são organizados ou inter-relacionados.

Os autores utilizam as dimensões supracitadas para descrever três ambientes industriais genéricos: (i) indústrias de crescimento emergentes: são geralmente novas indústrias baseadas em inovações técnicas e são caracterizadas por grande incerteza e imprevisibilidade; (ii) indústrias maduras: são aquelas de baixo dinamismo e relativa estabilidade, ou seja, a taxa de mudança é lenta e apresenta

maior regularidade; e, (iii) indústrias fragmentadas: neste caso, não existe uma única empresa que domine o mercado ou influencie fortemente outra.

A tabela 1 relaciona as principais características ambientais aos três ambientes industriais genéricos propostos por SMITH, GRIMM e GANNON (1992).

TABELA 1 - CARACTERÍSTICAS AMBIENTAIS DOS TRÊS AMBIENTES INDUSTRIAIS

Característica ambiental	Ambiente industrial		
	Indústria de crescimento emergente	Indústria fragmentada	Indústria madura
Dinamismo	alto	moderado	baixo
Incerteza	alto	moderado	baixo
Complexidade	alto	moderado	baixo
Escassez de Recursos	alto	moderado	baixo
Homogeneidade	baixo	alto	alto
Interconectividade	baixo	baixo	alto

FONTE: SMITH, K. G.; GRIMM, C. M.; GANNON, M. J. **Dynamics of competitive strategy**. California: SAGE publications, Inc, 1992.

## 2.2. FORÇAS AMBIENTAIS

A dinâmica dos mercados e a influência de diversas forças ambientais têm imposto às organizações um nível elevado de concorrência, forçando-as a adotar novas estratégias a fim de lidar com as pressões percebidas (HALL, 1984).

CHAN (1993) examinou as principais forças ambientais que atuaram sobre hospitais privados nos Estados Unidos no período compreendido entre os anos de 1970 a 1990 e que foram responsáveis por mudanças organizacionais. Dentre as forças identificadas pelo autor, destacaram-se: o aumento da concorrência, a elevação do custo, a ameaça de novos entrantes, mudanças nos hábitos dos clientes, mudanças demográficas e inovações tecnológicas. Para fazer frente às pressões ambientais citadas, verificou-se que os hospitais adotaram as seguintes estratégias de reposicionamento: (i) integração horizontal e vertical; (ii) modificações nos serviços oferecidos; (iii) realização de alianças; (iv) diferenciação de serviços; (v) mudanças nos procedimentos operacionais; e, (vi) segmentação de mercado. Como

conclusão do trabalho, o autor declarou que as organizações devem continuamente reestruturar seus processos e rever as estratégias implantadas, pois as forças ambientais pressionam as empresas a se reposicionarem a fim de assegurar a condição competitiva em um mercado cada vez mais dinâmico.

Analisando o ambiente das organizações é possível encontrar uma variedade de forças que atuam sobre elas. NADLER (1994) apresenta oito fatores que podem ser responsáveis por alterações na estratégia das empresas, são elas: tecnologia, competição, excesso de oferta, globalismo, expectativas do cliente, participação do governo, propriedade empresarial e modificações na dinâmica da força de trabalho. Deste modo, as organizações devem estar atentas às forças decorrentes da instabilidade ambiental a fim de reformular sua estratégia para garantir o atingimento dos objetivos estabelecidos.

Tratando-se especificamente do ambiente externo das organizações, tem-se que o mesmo consiste nos elementos de ação direta e indireta. Os elementos de ação direta são aqueles que afetam diretamente as empresas e são da mesma maneira afetados por suas atividades. Por outro lado, os elementos de ação indireta não atuam diretamente no funcionamento das organizações, mas podem influenciar as decisões tomadas por seus dirigentes.

Quanto à análise ambiental das organizações, deve compreender os seguintes níveis: o macroambiente, o setor industrial e a própria empresa. WRIGHT, KROLL e PARREL (2000) afirmam que as empresas são afetadas por quatro forças que, juntas, formam o primeiro nível de análise organizacional. Assim, cabe ao grupo de dirigentes criar condições para que a empresa atue com eficácia diante das ameaças do ambiente externo e possa também se beneficiar das oportunidades criadas, quando for o caso. Essas mesmas forças são classificadas por STONER e FREEMAN (1985) como os aspectos de ação indireta do ambiente externo, e podem ser agrupadas em:

- **Forças tecnológicas.** São constituídas por melhorias e inovações tecnológicas capazes de levar uma organização a uma posição superior na indústria, como também podem dizimar empresas e setores inteiros, já que sua atuação faz com que a demanda passe de um produto para outro;

- **Forças econômicas.** Sua importância reside no fato de afetarem diretamente os principais custos, como matérias-primas e mão-de-obra necessários às organizações. As quatro forças econômicas principais que têm um impacto significativo sobre os negócios são: produto interno bruto, taxas de juros, taxas de inflação e valor do dólar;
- **Forças sócio-culturais.** Incluem tradições, valores, crenças e expectativas que uma sociedade tem em relação às empresas e que podem influenciar o seu funcionamento, sua estrutura organizacional e o modo como os administradores trabalharão. A partir da influência dessas forças, as organizações estabelecerão diretrizes de trabalho a fim de atender de maneira adequada a sociedade; e,
- **Forças político-legais.** Consistem na participação do governo, comissões e instâncias variadas nos diversos setores e podem incluir normas, leis, sentenças judiciais e resultados de eleições. A influência que as forças político-legais terão sobre determinado setor será proporcional à intensidade e ao clima político e legal da época.

COATES (1997) afirma que rápidas mudanças nas esferas política, legislativa, econômica, financeira e industrial representam problemas em potencial para as organizações à medida que realizam manobras em suas estratégias para responder eficientemente a esses eventos. Por isso, torna-se importante que a administração tenha conhecimento sobre as forças ambientais, já que essas “influenciaram o passado da empresa, continuam a afetar o seu presente e condicionam o seu futuro” (PALMEIRA, 1995).

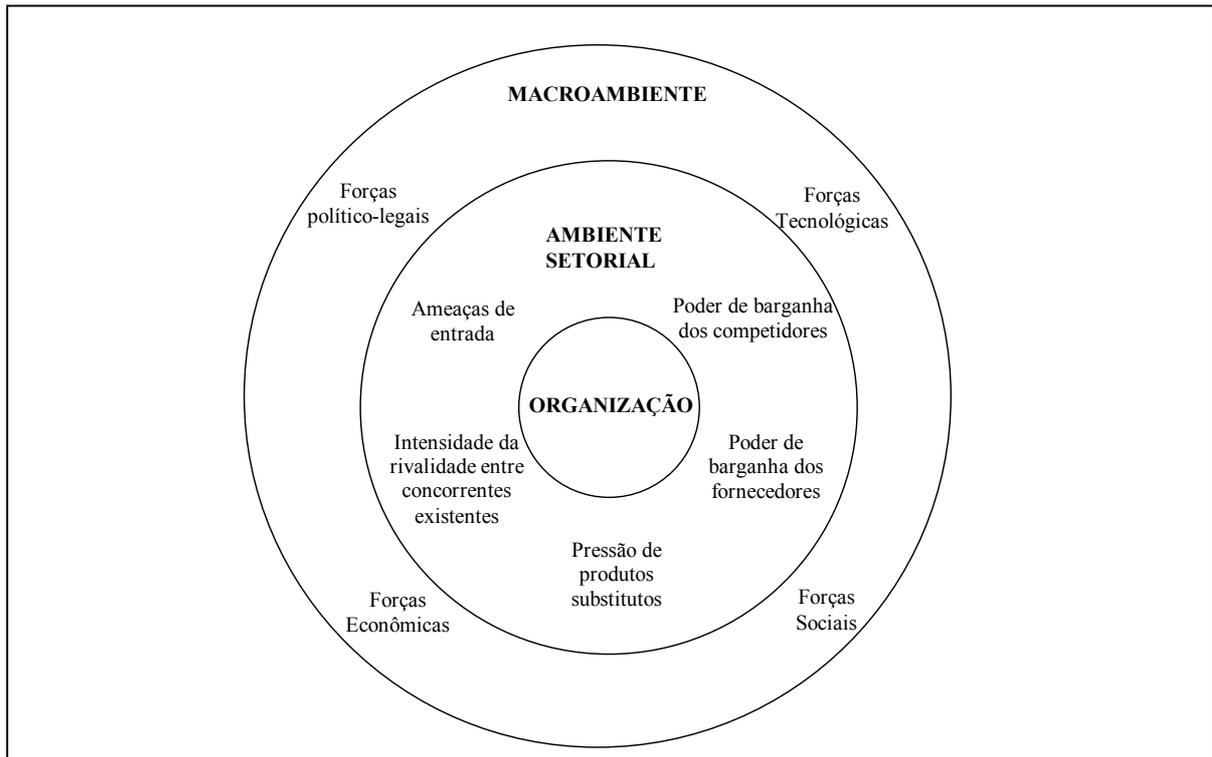
Em relação aos componentes de ação direta do ambiente externo, STONER e FREEMAN (1985) relacionam os sete principais: (i) fornecedores: são os responsáveis pelo fornecimento de matérias-primas que a organização faz uso para produzir; (ii) mão-de-obra: são os indivíduos atuantes nas organizações com diversos graus e variações de qualificação e experiência necessários para transformar a matéria-prima em produto acabado; (iii) clientes: são os usuários finais dos produtos de uma organização, os quais tendem a buscar a maximização do valor pago; (iv) concorrentes: são empresas que atuam no mesmo segmento, possuem produtos equivalentes e podem vender para os mesmos clientes; (v)

instituições de fomento: são os bancos comerciais, de investimento e companhias de seguros com as quais a empresa negocia recursos financeiros; (vi) órgãos públicos: são responsáveis pelo estabelecimento e fiscalização de normas que a indústria deve seguir; e, (vii) acionistas e diretoria: são os proprietários de uma empresa, os quais podem influenciar diretamente em seu futuro através do voto em assembléia ou da fiscalização sobre os funcionários e seus atos.

O segundo nível de análise ambiental é o setor no qual a organização opera, que é composto por um grupo de empresas que fabricam produtos ou oferecem serviços potencialmente substitutos para os consumidores. A base dessa análise está nos trabalhos de PORTER (1986) sobre a estrutura da indústria. Conforme o autor, o potencial de lucro de um setor depende de cinco forças competitivas: (i) ameaças de entrada de novas empresas; (ii) intensidade da rivalidade entre os concorrentes; (iii) pressão de produtos substitutos; (iv) poder de barganha dos compradores; e, (v) poder de barganha dos fornecedores. A análise dessas forças em conjunto permite que a empresa identifique oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo. Como citado anteriormente, essas forças são as mesmas apresentadas por STONER e FREEMAN (1985) como componentes de ação direta do ambiente externo.

Por fim, o terceiro nível de exame do ambiente é a própria organização. Neste contexto, a análise S.W.O.T. (os pontos fortes – *Strenghts* – e fracos – *Weaknesses* – da empresa em relação a seus concorrentes, bem como as oportunidades – *Opportunities* – e ameaças – *Threats* – do ambiente externo) tem sido utilizada com a finalidade de possibilitar que a empresa, através da utilização dos recursos humanos, organizacionais e físicos se posicione para tirar vantagem das oportunidades criadas no ambiente bem como evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Nessa abordagem, os recursos da empresa é que representam seus pontos fracos e fortes, por isso, quando abundantes, esses elementos trabalham juntos para oferecer à organização uma vantagem competitiva sustentável.

FIGURA 1 - TRÊS NÍVEIS DE ANÁLISE DO AMBIENTE



FONTE: WRIGHT, P., KROLL, M. J. E PARREL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Conforme RICHERS (1981, p. 22) “a estratégia é uma função do ambiente” e, por isso, as empresas bem sucedidas no mercado são aquelas que conseguem adaptá-la às condições ambientais que mais lhe favorecem, bem como são capazes de ajustar adequadamente sua estrutura a fim de implementar a estratégia com um mínimo de conflitos e custos.

### 2.3 NOVOS ENTRANTES

O surgimento de novas empresas é frequentemente estimulado por inovações tecnológicas, condições favoráveis da economia, mudanças na dinâmica do mercado, nas atitudes ou visões das empresas estabelecidas e nos hábitos dos consumidores ou no público alvo (CHO, KIM e RHEE *et al.*, 1998; FOX, 2001; SCHOENECKER e COOPER, 1998).

Para CHO, KIM e RHEE *et al.* (1998) as mudanças tecnológicas constituem uma grande oportunidade para que empresas entrem no mercado, principalmente

quando novas tecnologias podem destruir ou tornar obsoletas algumas das habilidades principais das empresas residentes. Além disso, conforme os autores, uma empresa entrante em um mercado maduro pode tirar proveito de eventos passados, como por exemplo, ter conhecimento do tipo de resposta dos consumidores a determinadas ações da concorrência e, com isso, prever de maneira mais clara o resultado da estratégia que deseja implementar.

De acordo com BRUSH, GREENE e HART *et al.* (2001), a cada ano um número substancial de empresas deixa de existir, pois não souberam utilizar seus recursos adequadamente, tiveram administração ineficiente ou falharam na busca e retenção de profissionais qualificados. Deste modo, para que uma nova empresa obtenha sucesso a longo prazo é necessário que sua estratégia esteja fundada em habilidades únicas enraizadas em combinações inovadoras de recursos.

Para SCHOENECKER e COOPER (1998), uma nova empresa deve desenvolver uma estratégia de entrada multidimensional, incluindo a análise de “quando” entrar, “como” entrar, e do “modo” como competir depois que a mesma estiver estabelecida no setor. Cada uma dessas dimensões possui um papel determinante no sucesso da empresa entrante.

CHO, KIM e RHEEE *et al.* (1998) apresentam cinco modos de agregar valor à estratégia de entrada de uma nova empresa em uma indústria formada por competidores já estabelecidos: (i) entrada fora dos padrões, isto é, a empresa decide iniciar suas atividades em um momento inesperado pelos concorrentes, seja devido a condições adversas da economia ou à inércia no crescimento do mercado, dentre outros fatores; (ii) baixa necessidade de tempo para preparação, ou seja, uma empresa entrante opta por utilizar os mesmos fornecedores que trabalharam para determinada(s) empresa(s) já estabelecida(s), o que certamente diminuirá o tempo necessário na identificação de novos parceiros ou fornecedores; (iii) transferência de tecnologia, que consiste em adquirir tecnologia de ponta no segmento de atuação bem como na contratação de pessoal altamente qualificado em setores semelhantes; (iv) *benchmarking*, ou seja, a empresa deve analisar o comportamento dos concorrentes a fim de aprender com eles e até mesmo desenvolver estratégias semelhantes àquelas que forneceram resultados positivos; e, (v) tirar proveito das mudanças tecnológicas, pois nesses momentos as empresas estabelecidas podem

ser lentas em atualizar seus processos, proporcionando espaço para novas empresas com tecnologia moderna.

Conforme SCHOENECKER e COOPER (1998), existem poucos estudos que exploram os motivos que levam as empresas a entrar na indústria, considerando o momento em que o fazem (*timing*). Essa questão é considerada de extrema importância, haja vista que decisões sobre o *timing* de entrada são claramente de grande interesse estratégico, pois esse é um elemento que, por si só, pode permitir a criação de uma vantagem competitiva sustentável para as organizações.

SWAMINATHAN (1998) examinou duas abordagens alternativas para explicar a entrada de empresas em novos segmentos de mercado em indústrias maduras: a formação de nichos e a divisão de recursos. A diferença entre essas abordagens está no modo como tratam as forças que dirigem a entrada de novas empresas. Enquanto a primeira corrente versa sobre forças que são amplamente exógenas à indústria, a segunda aborda questões endógenas.

Conforme o autor, novos nichos de mercado emergem devido a descontinuidades no ambiente da indústria que podem refletir mudanças na tecnologia ou comportamento do consumidor. Como resultado disso, empresários reconhecem a oportunidade proporcionada pela formação de novos grupos de consumidores e entram na indústria.

Por outro lado, na abordagem alternativa, divisão de recursos, o que ocorre é a tentativa de determinadas empresas em maximizar seu domínio do mercado, atuando principalmente na área onde existe a melhor possibilidade de desempenho, o centro do mercado, são as chamadas empresas generalistas e, como consequência da atuação centralizada dessas companhias, criam-se espaços em sua área periférica, facilitando o surgimento de novos entrantes que podem explorá-los, são as chamadas empresas especialistas (SHARMA, 1998).

Quanto às características, as empresas generalistas são aquelas que atendem ao mercado de massa, possuem um número reduzido de recursos, são de maior porte e competem pelo domínio do centro do mercado. Já as empresas especialistas possuem um número reduzido de recursos, porém de melhor qualidade e, por isso, podem explorar segmentos periféricos do mercado sem entrar em competição direta com as grandes empresas generalistas e desta forma obter altos

retornos financeiros. Além disso, a posse de recursos de qualidade superior permite às empresas especialistas ampliar as chances de sobrevivência quando o mercado se torna mais concentrado (SWAMINATHAN, 1998).

SHARMA (1998) apresenta três formas de uma nova empresa entrar no mercado: (i) através da criação de seu próprio negócio; (ii) através da aquisição de uma empresa na indústria; ou, (iii) através da combinação das abordagens “a” e “b”.

Na escolha de uma estratégia de entrada, os administradores devem procurar saber como o ambiente externo afetará a organização. Conforme STONER e FREEMAN (1985), as relações entre estratégia, estrutura e ambiente podem ser vistas a partir de duas perspectivas: (i) a organização reage a seu ambiente, ou seja, o processo de formulação da estratégia deve levar em conta o ambiente no qual a organização estará operando no futuro; e, (ii) a organização *age antes* (grifo no original) porque o processo da formulação da estratégia envolve a escolha do ambiente em que a organização atuará a longo prazo.

Os autores salientam que a maioria das organizações não é forte o suficiente para exercer influência sobre grandes partes do ambiente externo no qual operam, por isso, devem se adaptar a ele, o que não impede que determinadas organizações escolham áreas nas quais têm mais relações, a fim de exercer maior influência.

De acordo com CHATTERJEE (1990), a entrada de uma nova empresa pode ser extremamente custosa para o cenário estrutural da indústria, já que aquela apenas poderá ganhar participação de mercado às custas das organizações já estabelecidas. Consequentemente torna-se importante que o novo entrante realize uma avaliação prévia da severidade das ações de retaliação que poderão ser impostas pelas empresas residentes na indústria, uma vez que sentirão suas posições ameaçadas.

Conforme mostra SHARMA (1998), as empresas estabelecidas na indústria tendem a não retaliar agressivamente os novos entrantes quando percebem que esses não irão desistir de ingressar na indústria devido aos investimentos já realizados, isto é, quando os custos de entrada forem significativos e a empresa não possuir meios de recuperar seus investimentos. Conforme o autor, quando uma companhia entra no mercado em grande escala, conclui-se que houve um grande

dispêndio de recursos financeiros. Por isso, as empresas residentes sentem-se desencorajadas a iniciar fortes ações de retaliação.

Por outro lado, a retaliação tende a ser mais severa quando as organizações estabelecidas estão comprometidas com o mercado. Nos casos em que este é dominado por poucas empresas, essas podem ser unidas a fim de retaliar o novo entrante em conjunto, o que reduzirá o custo individual de suas ações. No entanto, a retaliação privada de uma grande empresa a um novo entrante pode ocorrer, especialmente nos casos em que esse representar uma ameaça direta a sua estabilidade. Em consequência disso, outras organizações podem também lançar mão de ações unilaterais para proteger sua posição no mercado, ocasionando uma condição de pós-entrada prejudicial à performance do novo entrante (SHARMA, 1998). Percebe-se, assim, que em mercados altamente concentrados as ações de retaliação tendem a ser mais prováveis de ocorrer, haja vista o interesse particular de cada empresa em proteger sua posição.

Conforme SMITH, GRIMM e GANNON (1992), as empresas estão sempre dispostas a reagir à concorrência, haja vista que o sucesso dessas ações por um lado, e as oportunidades perdidas por aquelas que não reagirem, por outro, as motivam a emitir respostas competitivas ao novo entrante, como o corte de preços, a introdução de um novo produto ou serviço, a utilização de marketing intenso, inovação e diferenciação competitiva do produto, ou uma combinação de todas essas ações para defender ou melhorar sua posição competitiva relativa (CHEN, 1988 *apud* SMITH, GRIMM e GANNON, 1992; FERRIER, 2001).

SMITH, GRIMM e GANNON (1992) apresentam cinco elementos que, juntos, constituem a resposta competitiva das empresas às pressões ambientais ou às ações estratégicas dos concorrentes:

- **Imitação da resposta.** Isto é, o grau de semelhança existente entre o tipo de ação executada por determinada empresa e o tipo de resposta de seus concorrentes. Exemplo: corte nos preços em resposta a um corte de preços;
- **Atraso na resposta.** É medido pela quantidade de tempo, em dias, que uma empresa esperou para responder às ações de seus concorrentes;
- **Posição na resposta.** É medida pela agilidade na resposta às ações da concorrência, em relação a todas aquelas que também responderam ao evento;

- **Número de respondentes.** Refere-se ao número total de concorrentes que respondem à mesma ação; e,
- **Probabilidade de resposta.** Um índice que representa o total de vezes que uma empresa respondeu às ações dos concorrentes durante um ano dividido pelo número de oportunidades que a mesma teve para fazê-lo;

Conforme FERRIER (2001), a resposta competitiva de uma empresa contra pressões ambientais ou ações estratégicas dos concorrentes apresenta as seguintes dimensões, conforme mostra o quadro 1.

QUADRO 1 - DIMENSÃO DO ATAQUE X IMPLICAÇÃO

Dimensão	Implicação
<b>Volume do ataque:</b> sucessão de eventos que constituem o número total de ações competitivas que constituem o ataque;	Empresas que fazem uso de maior número de ações em um único ataque são consideradas mais agressivas em sua ofensiva.
<b>Duração do ataque:</b> período de tempo compreendido entre o início e o fim de uma sequência de ações;	Empresas que são capazes de iniciar e sustentar ataques a concorrência por longos e ininterruptos períodos são percebidas como mais agressivas.
<b>Complexidade do ataque:</b> até que ponto uma sucessão de ações está composta de ações de muitos tipos diferentes;	Empresas que possuem ações diversificadas em seu ataque são mais agressivas que aquelas que fazem uso de simples sequências de ações.
<b>Imprevisibilidade do ataque:</b> mudança das ações que uma empresa utiliza em relação àquelas utilizadas no passado, em outro ataque.	Empresas que propositadamente utilizam sequências diferenciadas de ações criam surpresa e, de modo agressivo rompem o <i>status quo</i> da competição em uma indústria.

FONTE: FERRIER, W. J. Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 858-877, 2001.

Conforme SMITH, GRIMM e GANNON (1992) nem todas as empresas podem responder imediatamente às ações estratégicas de seus concorrentes nem às forças ambientais, principalmente se a resposta exigir combinações complexas de recursos humanos e físicos. A partir daí, percebe-se que a ação planejada de uma organização no mercado, explorando os pontos fracos da concorrência, pode permitir o domínio momentâneo ou permanente do mercado, mesmo quando esse é dominado por poucas e fortes empresas.

## 2.4 ESTRATÉGIA

Embora exista um consenso de que o sucesso das empresas possa ser atribuído as suas estratégias, não existe uma conformidade de opiniões entre os estudiosos acerca de tal conceito. Conforme BARNEY (1996), existem tantos significados para a palavra estratégia quantos livros escritos sobre o assunto e que a variedade de definições sobre o tema ocorre devido à joveinidade dos ensinamentos e pesquisas deste fenômeno organizacional, o qual é complexo e de natureza multifacetada, sendo, assim, de difícil descrição e definição.

Estratégia pode ser entendida como o conjunto de planos, objetivos, metas e políticas da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da empresa (ANDREWS, 1977).

A definição do tema encontrada em CHANDLER (1962) compreende mais que a elaboração de metas e objetivos de longo prazo para a empresa e os cursos de ação. O autor sustenta que, além disso, a estratégia deve contemplar os recursos necessários para o atingimento desses objetivos.

Para ANSOFF (1977, p. 87), apenas a declaração dos objetivos da empresa também não é condição suficiente para seu sucesso, sendo necessária a definição de um campo de atuação e de uma orientação de crescimento. A estratégia para o autor consiste na criação de “regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros.”

HAX e MAJLUF (1991) definem estratégia como um conceito multidimensional que compreende todas as atividades da organização, fornecendo um senso de unidade, direção e propósito. Os autores revisam as principais contribuições existentes no campo da administração estratégica e, a partir da combinação desses trabalhos, propõem um conceito unificado que compreende todos os propósitos da organização. Assim, a estratégia:

- é um padrão de decisões coerente, unificado e integrado;
- determina e revela o propósito organizacional em termos de objetivos de longo prazo, programas de ação, e prioridades de alocação de recursos;
- seleciona o negócio que a organização está ou planeja entrar;

- busca encontrar uma vantagem competitiva de longo-prazo em cada ramo de atuação da empresa através da resposta adequada às oportunidades e ameaças do ambiente e aos pontos fortes e fracos da organização;
- combina todos os níveis hierárquicos da empresa (corporativo, de negócio, funcional);
- define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas dos *stakeholders*<sup>3</sup>.

MINTZBERG e QUINN (2001, p. 20) propõem uma ampla definição do termo estratégia, o qual pode ser entendido como “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente”. Tendo em vista as inúmeras definições do termo estratégia encontradas na literatura, os autores elaboraram um conceito apresentado através de uma série de definições entendidas como os 5 P’s da estratégia, ou seja, a estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia como plano consiste de uma seqüência lógica de ações a serem tomadas com vistas a atingir um objetivo pré-estabelecido e podem ser criadas consciente e deliberadamente. Ainda como um plano, podemos ter a estratégia como pretexto, ou seja, a estratégia pode ser entendida como uma maneira de ludibriar o concorrente, fazendo-o crer que a empresa está prestes a tomar uma atitude, o que na realidade não virá a ocorrer.

Considerando que as estratégias podem ser pretendidas através de planos ou pretextos, essas certamente podem ser realizadas, elucidando a terceira definição de estratégia, como padrão. A estratégia como padrão consiste na persistência no comportamento, quer seja pretendido ou não.

Como posição, a estratégia consiste em uma forma de conciliar o contexto interno e externo da empresa, ou seja, uma maneira de posicionar a organização em seu ambiente de atuação. A posição encontrada pela empresa atua como forma de neutralizar a ação da concorrência ou mesmo evitá-la.

---

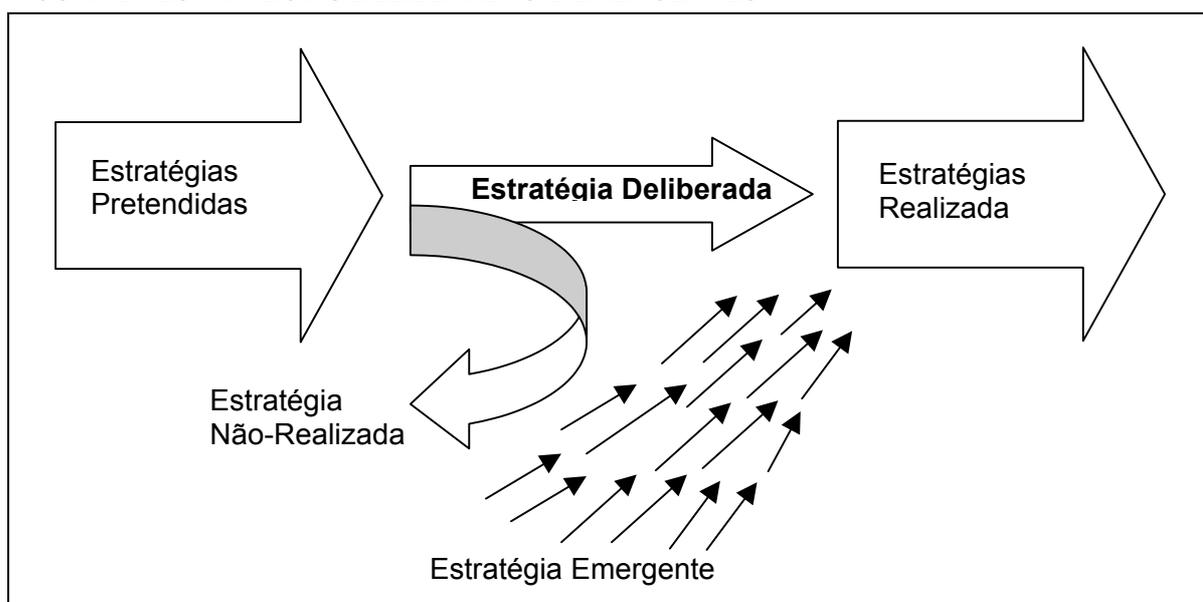
<sup>3</sup> Qualquer indivíduo ou grupo que é afetado pelas operações de uma organização ou pode influenciá-las.

A última definição de estratégia, como perspectiva, fornece uma maneira de analisar o modo compartilhado através do qual os estrategistas vêem o mundo, além de sua posição própria escolhida. Os autores afirmam que a análise da estratégia como perspectiva evolui o estudo da mente coletiva, isto é, indivíduos que possuem um pensamento e/ou comportamento comum.

Os autores ressaltam ainda que embora as cinco visões de estratégia sejam relativamente diferentes, as mesmas não são excludentes, ou seja, uma definição pode ser plenamente compatível com outra de modo a completar seu significado. Eles ainda abrem discussão quanto à possibilidade de independência entre a estratégia como plano e como padrão, pois enquanto a primeira pode não ser atingida, existe a possibilidade de os padrões surgirem.

Por fim, tem-se que as estratégias pretendidas nem sempre se realizam, sendo aquelas que não se concretizam chamadas de estratégias não realizadas. Por outro lado, as estratégias pretendidas que vêm a ser realizadas são denominadas estratégias deliberadas. De maneira semelhante, a estratégia emergente é considerada uma “ordem de grande importância” (MINTZBERG e QUINN, 2001, p.28), sendo seu diferencial em relação à estratégia pretendida o fato de ter sido realizada sem planejamento ou intenção prévia, isto é, não foram planejadas. A figura 2 resume essas interações.

FIGURA 2 - ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES



FONTE: MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HAX e MAJLUF (1991) apresentam três níveis hierárquicos conceituais considerados básicos e essenciais a qualquer processo formal de planejamento estratégico: empresarial, de negócio e funcional.

Conforme os autores, no nível empresarial residem as decisões de escopo geral, ou seja, aquelas que não podem ser descentralizadas sob o risco de trazer prejuízo à corporação. Já no nível de negócio concentram-se os esforços visando manter a vantagem competitiva de longo prazo em todos os negócios da empresa, individualmente. Por fim, no nível funcional, as estratégias não apenas consolidam as necessidades funcionais demandadas pela composição de negócios da organização, mas são também depositórios das mais recentes armas competitivas para desenvolver suas habilidades únicas.

Enquanto no nível empresarial a questão estratégica refere-se à identificação de quais setores ou negócios a empresa deve operar de forma bem-sucedida, no nível da unidade de negócio se busca elaborar a estratégia para competir no setor ou negócio escolhido (HAX e MAJLUF, 1991; WRIGHT, KROLL e PARREL, 2000). Por fim, no último nível, tem-se as estratégias funcionais, que fornecem à organização habilidades para aumentar sua posição competitiva através da integração entre todas suas áreas.

#### 2.4.1. Estratégias empresariais genéricas

Uma estratégia empresarial genérica pode ser vista como uma categorização ampla de escolhas estratégicas com aplicação generalizada em diferentes indústrias ou tipos de organizações (HERBERT e DERESKY, 1987).

A estratégia empresarial é o resultado da decisão da corporação sobre quais setores atuar, as formas de conexão entre as diferentes empresas e os métodos para a gestão de cada uma delas. Seu objetivo consiste em identificar, adquirir (ou construir) e alocar os recursos entre as organizações a fim de permitir o atingimento das metas propostas pela corporação.

Tendo em vista que os três níveis estratégicos (empresarial, de negócio e funcional) devem estar inter-relacionados a fim aumentar a eficácia da corporação como um todo, a estratégia empresarial deve também ser capaz de avaliar se o

desempenho obtido é satisfatório, ou seja, se todas as partes, em conjunto, estão se beneficiando da integração proporcionada, ou se obteriam um desempenho melhor como unidades separadas e autônomas, pois conforme HAX e MAJLUF (1991, p104), “o todo deve ser maior que a soma das partes.”

Devido ao fato da estratégia empresarial compreender tarefas que necessitam da colaboração de toda a empresa para obter os resultados adequados, HAX e MAJLUF (1991) reuniram em quatro grupos as tarefas mais importantes que devem estar presentes no nível empresarial:

- A visão da empresa, cujo objetivo é fornecer em poucas palavras o propósito da organização como um todo. Pode ser descrita em termos da declaração de sua missão, segmentação de negócios, estratégia horizontal, integração vertical, filosofia corporativa e questões estratégicas críticas;
- Postura estratégica, que atua como principal veículo na comunicação dos objetivos da empresa para seus colaboradores. Inclui a designação de cargos e a definição da forma de avaliação do desempenho geral;
- Administração de portfólio, ou seja, a carteira de produtos da empresa; e,
- Infraestrutura administrativa, que compreende as tarefas mais diretamente relacionadas à implementação estratégica: o planejamento da estrutura organizacional e sistemas administrativos e administração de recursos humanos.

A partir de agora são apresentados os conceitos mais representativos de estratégia empresarial genérica encontrados na literatura especializada e que servirão de base para a análise e classificação dos tipos de estratégias encontradas nas empresas em estudo.

**Estratégia de crescimento interno.** Consiste no aumento das vendas, da capacidade de produção, da força de trabalho ou na criação de novos negócios, tanto horizontais quanto verticais. São implementadas quando a corporação busca crescer mas não quer adquirir outras empresas ou quando são identificadas novas oportunidades na indústria. Entre os pontos que favorecem a implementação dessa estratégia (ao invés da aquisição), tem-se a preservação da eficiência operacional,

da qualidade do serviço (ou produto) e da imagem organizacional, dentre outros (WRIGHT, KROLL e PARREL, 2000).

**Estratégia de integração horizontal.** Consiste na aquisição de outra(s) empresa(s) na mesma linha de negócios. Dentre os objetivos das corporações ao implementarem tal estratégia, tem-se: (i) a geração de sinergias administrativas; (ii) o fortalecimento em nível de mercado e produto, o que pode ser seguido pelo aumento da receita e maior poder de negociação para lidar com fornecedores e clientes; (iii) surgimento de economias de escala; e, (iv) flexibilidade operacional (SANTOS, 1992; WRIGHT, KROLL e PARREL, 2000).

**Estratégia de diversificação horizontal.** Consiste na aquisição de uma empresa de um setor externo ao seu, e pode ser classificada em: (i) não relacionada (por conglomerados), quando existe uma orientação financeira; e, (ii) relacionada ou correlata, quando a orientação predominante é estratégica (LUBATKIN, 1987). O primeiro tipo se dá quando envolve a aquisição de empresas em que existe pouca ou nenhuma possibilidade de transferência de habilidades ou recursos entre as unidades de negócio, sendo seu objetivo principal a obtenção de altos retornos financeiros. Por outro lado, uma estratégia relacionada é caracterizada pela possibilidade de surgimento de economias de escala e sinergias, ou seja, o conjunto das habilidades e recursos existentes podem ser utilizadas em conjunto ou transferidos de uma unidade de negócio para a outra, gerando um benefício superior ao da sua utilização de forma individual (LUBATKIN e CHATTERJEE, 1994; SALTER e WEINHOLD, 1978). Conforme LUBATKIN e CHATTERJEE (1994), embora se conheça muito pouco sobre a relação entre risco e a implementação de estratégias de diversificação, sua utilização é justificada nos setores em que o objetivo da corporação é diminuir o risco e a volatilidade das taxas de retorno através da redução da exposição da empresa às ciclicidades de um único setor.

**Estratégia de integração vertical.** Consiste em adquirir empresas que atuam como fontes de suprimento (integração regressiva), ou aquelas que atuam na direção dos consumidores finais (integração progressiva). Podem também ser classificadas em

não relacionadas ou relacionadas, de acordo com sua orientação, conforme proposto por LUBATKIN (1987).

**Fusões.** Consiste na combinação de duas ou mais empresas em apenas uma a fim de partilhar ou transferir recursos (sinergia) e ganhar competitividade.

**Alianças estratégicas.** Consiste em parcerias entre duas ou mais empresas em um projeto específico ou determinada área de negócios.

**Reviravolta (*turnaround*).** Consiste em tornar a empresa mais eficaz através da diminuição de ativos, redução do tamanho da força de trabalho, corte de custos de distribuição, reconsideração das linhas de produtos e mercados-alvo, ou seja, a organização é mantida com um nível mínimo de investimentos, sendo mantidos apenas aqueles ligados diretamente a sua força produtiva.

**Desinvestimento.** Consiste na venda ou realização de *spin-off*<sup>4</sup> da(s) unidade(s) de negócio(s) da corporação que esteja(m) obtendo um desempenho ruim ou que deixou(ram) de se adequar ao perfil estratégico da mesma.

**Liquidação.** Consiste no encerramento das atividades da(s) unidade(s) de negócio(s) da corporação através da venda de seus ativos, capitalização dos estoques, demissão de seu quadro de funcionários etc. A liquidação é então uma opção estratégica para último caso, quando nem a reviravolta nem o desinvestimento obtiveram êxito.

Por fim, conforme MINTZBERG (1988), embora a estrutura das estratégias empresariais genéricas possa ajudar a posicionar uma organização, seu uso como uma lista oportuna pode resultar em desvantagem sobre a concorrência, que pode desenvolver suas estratégias de forma mais criativa.

---

<sup>4</sup> Empresa iniciada por executivos a partir da organização à qual pertenciam.

#### 2.4.2. Estratégias Genéricas para Unidade de Negócios

Na formulação da estratégia empresarial é necessário identificar e especificar em quais negócios a empresa está operando ou pretende operar no futuro. Com esse intuito foi desenvolvido o conceito de unidade estratégica de negócio (UEN) em 1970 pela *General Electric* (GE).

Uma UEN significa uma unidade de operações que agrupa distintos grupos de produtos ou serviços que são vendidos para um conjunto uniforme de clientes. Cada UEN é considerada um subsistema organizacional e possui seus clientes, concorrentes, mercado e missão distintos de outros subsistemas existentes na empresa. (ANSOFF, 1993; HAX e MAJLUF, 1991).

Cada UEN possui uma estratégia específica de acordo com o mercado em que atua. Uma estratégia de negócio pode ser definida como um conjunto de ações coordenadas, cujo objetivo é assegurar uma vantagem competitiva de longo-prazo e desenvolver uma posição superior para a unidade de negócio (HAX e MAJLUF, 1991).

De acordo com HAX e MAJLUF (1991) existem dois grupos de fatores que influenciam na posição da empresa em seu ambiente competitivo: aqueles que determinam a atratividade da indústria na qual está inserida, medida principalmente por sua prospecção de rentabilidade, e aqueles que estabelecem uma vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes.

BARNEY (1996) divide as estratégias genéricas para unidade de negócio em dois grandes grupos: estratégias competitivas e estratégias cooperativas. No primeiro caso, as empresas buscam melhorar ou manter sua performance no mercado ou setor através de ações independentes. Já no segundo caso, é buscada uma maneira de cooperação entre duas ou mais empresas com o objetivo de melhorar a performance de ambas.

Conforme CAMPBELL-HUNT (2000), a teoria da estratégia genérica de Michael Porter é inquestionável entre aquelas de maior contribuição e influência que já foram desenvolvidas para o estudo do comportamento estratégico nas organizações.

Na visão de PORTER (1986) existem três abordagens estratégicas genéricas que uma organização pode fazer uso ao enfrentar a concorrência de outras empresas: liderança no custo total, diferenciação ou enfoque. Segundo o autor, as empresas devem aplicar apenas uma das três estratégias genéricas para obter sucesso e, aquelas que fracassarem na implementação em ao menos uma das três direções estariam no meio-termo, ocasionando baixa rentabilidade e perda de clientes.

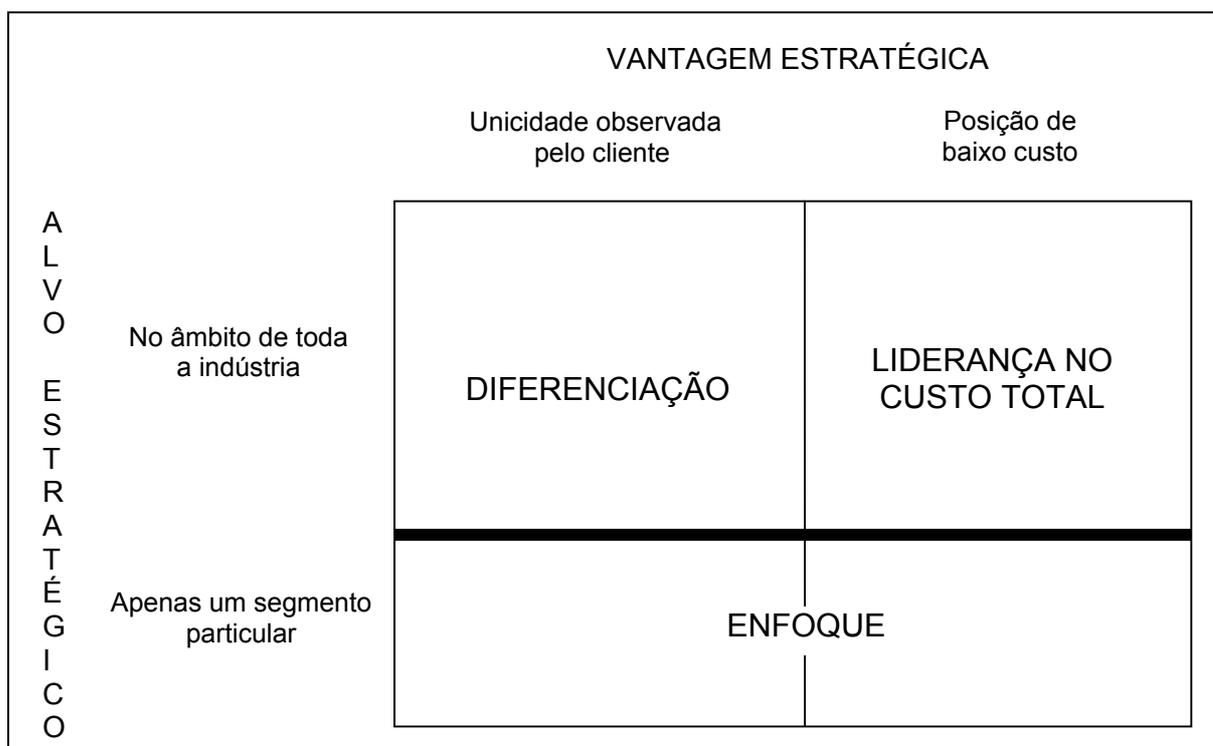
**Liderança no custo total.** Esta abordagem compreende “a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade etc” (PORTER, 1986, p. 50). O autor saliente que, embora o foco estratégico nesta abordagem seja o controle dos custos, não se pode deixar de levar em conta áreas como a qualidade e assistência. A redução no custo permite que a empresa obtenha retornos acima da média mesmo quando atuem intensas forças competitivas na indústria, ou seja, o custo mais baixo atua como um mecanismo de defesa contra as empresas concorrentes. Porém, o sucesso desta estratégia é condicionado à possibilidade da empresa em atingir uma grande parcela do mercado, além de outras posições vantajosas, como o acesso favorável às matérias-primas. Finalmente, a implementação da estratégia de liderança no custo exige altos investimentos em equipamentos, uma fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais de modo a consolidar a parcela de mercado.

**Diferenciação.** Esta estratégia é baseada na criação de um produto ou serviço com características distintas em relação aos produtos dos concorrentes atualmente encontrados no mercado. A diferenciação pode ocorrer em mais de uma dimensão do produto, como qualidade e facilidade de assistência técnica. A estratégia de diferenciação permite à empresa um “isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à consequente menor sensibilidade ao preço” (PORTER, 1986, p. 52).

**Enfoque.** A terceira estratégia genérica consiste em focar um grupo de consumidores, uma linha de produtos ou um mercado geográfico. O ponto central desta estratégia é que a empresa deve ser capaz de atender ao seu alvo estratégico de maneira mais eficiente do que podem fazer os concorrentes encontrados na indústria.

O quadro 2 apresenta a relação entre o alvo estratégico e a vantagem estratégica, tendo por base as três estratégias genéricas de Michael Porter.

QUADRO 2 - TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS



FONTE: PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

MINTZBERG (1988) acredita que a maioria das abordagens estratégicas para unidades de negócio é falha em algum aspecto e propõem uma tipologia baseada no conceito de diferenciação:

**Diferenciação por preço.** Parte do pressuposto de que quando existem dois ou mais produtos iguais ou semelhantes, os consumidores tendem a preferir aquele que exibir o menor preço. A empresa obtém lucro através da venda de grandes quantidades e/ou quando for capaz de desenvolver uma estrutura produtiva que lhe

permita um custo de produção mais baixo que o de seus concorrentes;

**Diferenciação por imagem.** Tendo em vista a importância como os consumidores percebem o produto, torna-se necessário a criação de uma imagem que o distinga dos demais. Esta estratégia baseia-se na diferenciação da imagem do produto através de propaganda, técnicas de promoção, como a apresentação e embalagem do produto, que podem torná-lo mais atrativo ao consumidor;

**Diferenciação por suporte.** Consiste na oferta de benefícios que vão além do produto e que permitem que o consumidor aumente a percepção da relação custo-benefício. Podem-se ser acrescentados elementos como prazo de entrega menor, financiamento, assistência técnica ou demais serviços agregados, bem como a oferta de outros complementares;

**Diferenciação por qualidade.** Baseia-se na oferta de um produto que, embora seja semelhante ao dos concorrentes, oferece confiabilidade, durabilidade ou desempenho superiores;

**Diferenciação por design (projeto).** Consiste na oferta de produtos com características distintas daqueles dos concorrentes e que devido a isso, podem vir a substituí-los;

**Não-diferenciação.** Visa copiar as ações de outras empresas em um mercado que ofereça espaço para produtos substitutos, desde que a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes ao mesmo tempo em que promove seus próprios produtos.

ANSOFF (1977), através da matriz produto x mercado, apresenta outras quatro estratégias para a unidade de negócio:

**Estratégia de penetração.** Consiste no aumento da participação da organização nos mercados já atendidos, o que pode ser realizado através de expansão direta ou da

aquisição de concorrentes;

**Estratégias de desenvolvimento de mercado.** Consiste em promover os produtos existentes em novos mercados a fim de ampliar o escopo do negócio;

**Estratégias de desenvolvimento de produto.** Consiste no desenvolvimento de novos produtos para substituir aqueles já existentes; e,

**Estratégias de diversificação.** Consiste no desenvolvimento de novos produtos em novos mercados.

MILES e SNOW (1978) propõem uma abordagem constituída de quatro tipos de estratégias competitivas genéricas para unidades de negócio. Conforme o modelo dos autores, as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca por um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Daí, tem-se que a relação entre os quatro tipos de estratégia e o ambiente é um conceito central na sua abordagem (GIMENEZ *et al.*, 1998).

**Estratégia defensiva.** Consiste na localização e manutenção de uma linha limitada de produtos ou serviços em relação aos concorrentes. Através dessa estratégia busca-se a expertise na área de atuação através de inovações tecnológicas, ajustes na estrutura ou aprimoramento da operação ao invés de pesquisa por novas oportunidades. Em outras palavras, a estratégia defensiva busca essencialmente a manutenção e o aumento da eficiência em sua área de atuação;

**Estratégia prospectora.** Consiste em uma contínua pesquisa a fim de descobrir novas oportunidades no mercado e responder efetivamente a elas. Às organizações que utilizam essa estratégia normalmente são emitidas respostas as suas ações por parte dos concorrentes. O ponto negativo das empresas que utilizam a estratégia prospectora é que elas dificilmente serão consideradas altamente eficientes devido a constante busca da inovação de produtos e novos mercados.

**Estratégia analítica.** Consiste na operação da empresa em dois tipos de mercados distintos, um relativamente estável e outro susceptível a constantes mudanças. Nas áreas estáveis, a operação e estrutura da empresa é baseada em processos e estruturas formalizados. Por outro lado, nas áreas mais turbulentas, a administração deve ser dinâmica e eficaz a fim de descobrir e implementar novas oportunidades que surgem no mercado primeiro que os concorrentes;

**Estratégia reativa.** Consiste na resposta da empresa ao mercado apenas quando essa se sente ameaçada pelos concorrentes. Deste modo, a estratégia reativa busca apenas reagir a eventos, como perda da lucratividade ou da fatia de mercado.

WRIGHT, KROLL e PARREL, (2000) apresentam sete estratégias genéricas que os administradores podem seguir para orientar suas organizações. Essas alternativas estratégicas são chamadas genéricas porque podem ser adotadas por qualquer tipo de unidade de negócio, seja uma empresa tradicional de produção, de alta tecnologia ou de serviços. A única ressalva feita pelo autor é em relação aos estágios do ciclo de vida de uma organização (embrionário, de crescimento, turbulência competitiva, maturidade e declínio), pois a estratégia genérica adequada para uma unidade de negócio depende também, em alguma medida, do estágio particular do ciclo de vida da empresa.

As estratégias genéricas são apresentadas na tabela 2.

TABELA 2 - ESTRATÉGIAS GENÉRICAS PARA UNIDADES DE NEGÓCIO

<b>Estratégia genérica de unidade de negócio</b>	<b>Ênfase de unidade de negócio</b>	<b>Cobertura de mercado</b>	<b>Características dos produtos e serviços</b>	<b>Demanda do mercado</b>	<b>Determinação de preços</b>
Nicho-custos baixos	Custos gerais mais baixos	Nicho de mercado	Sem sofisticação	Elástica	Dependendo das forças setoriais, de baixos a médios
Nicho-diferenciação	Satisfazer necessidades de clientes especializados	Nicho de mercado	Altamente diferenciados	Constante	Altos
Nicho-custos baixos/diferenciação	Satisfazer necessidades de clientes especializados e	Nicho de mercado	Altamente diferenciados	Constante	Altos

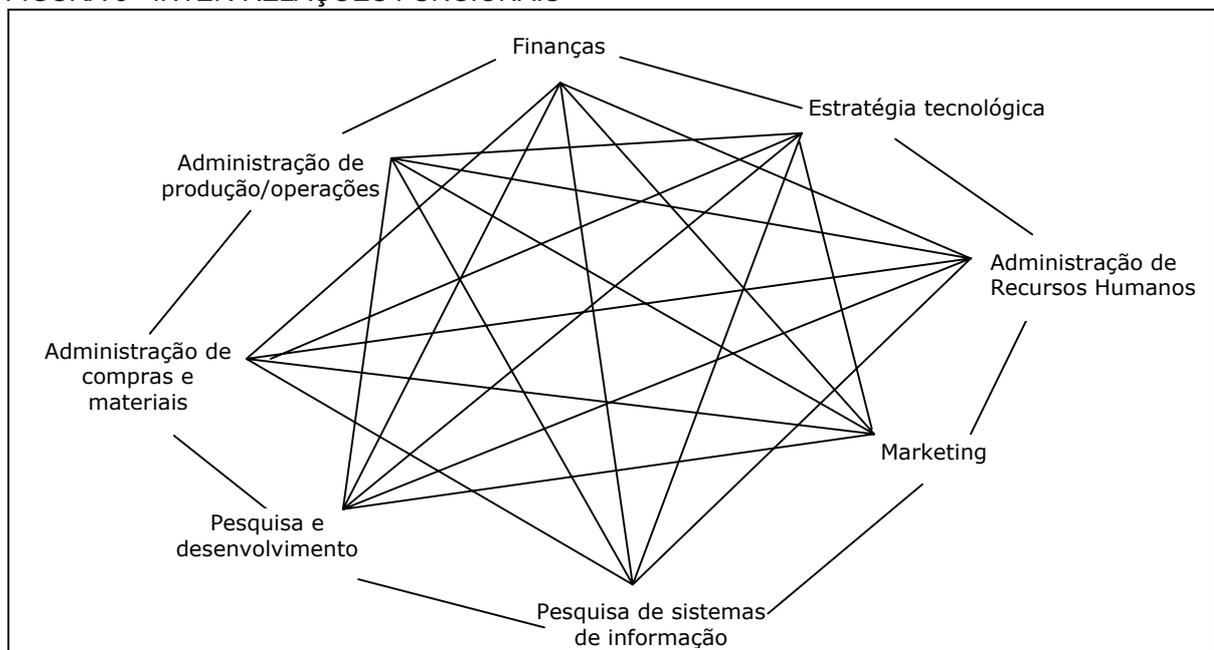
	baixo custos				
Custos baixos	Custos gerais mais baixos	Todo o mercado	Sem sofisticação	Elástica	Dependendo das forças setoriais, de baixos a médios
Diferenciação	Qualidade mais alta	Todo o mercado	Diferenciados	Relativamente constante	Dependendo das forças setoriais, médios a altos
Custos baixos-diferenciação	Qualidade mais alta e custos baixos	Todo o mercado	diferenciados	Relativamente constante	Dependendo das forças setoriais, de médios a altos
Estratégias múltiplas	Mesclada	Mesclada	Mesclada	Mesclada	Mesclados

FONTE: WRIGHT, P., KROLL, M. J. E PARREL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Conforme os autores, para que uma empresa possa criar e oferecer valor para seus clientes sua estratégia de negócio deve se apoiar no desempenho de determinadas funções, como produção, finanças, pesquisa e desenvolvimento, marketing e outras, que são denominadas de estratégias funcionais.

A figura 3 mostra a inter-relação entre as diversas áreas funcionais.

FIGURA 3 - INTER-RELAÇÕES FUNCIONAIS



FONTE: Adaptado de WRIGHT, P., KROLL, M. J. E PARREL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

A estratégia de cada área funcional varia de acordo com a estratégia adotada pela unidade de negócio (estratégia de negócio), por isso, as estratégias funcionais são formuladas naquele nível, já que é preciso identificar, a priori, as competências relevantes em cada uma das diversas áreas de modo a sustentar a estratégia elaborada. Com isso, tem-se que uma estratégia funcional não pode ser criada independentemente do negócio sobre o qual se apóia (SHARMA e FISCHER, 1997; HAX e MAJLUF, 1991; STONER e FREEMAN, 1985), por isso, serão tratadas nesse trabalho como uma extensão da estratégia de negócio.

Para STONER e FREEMAN (1985), as estratégias funcionais têm um objetivo triplo: (i) a comunicação das metas de curto prazo; (ii) a descrição das ações necessárias para alcançar essas metas; e, (iii) a criação de um ambiente que estimule o alcance das mesmas.

Tendo em vista que as organizações são formadas por diversas áreas funcionais, serão apresentadas abaixo as principais estratégias funcionais, seus conceitos e objetivos.

### **Estratégia de administração de produção/operações**

Mesmo que esteja relacionada a processos internos da empresa (como transformação de materiais, mão-de-obra e entrada de capital em produtos e serviços) e conseqüentemente não tenha relação direta com o mercado, uma estratégia de administração da produção/operações é essencial para todos os tipos de empresa. (HAX e MAJLUF, 1991; MOREIRA, 1998; STONER e FREEMAN, 1985). De acordo com MOREIRA (1998, p. 5) a “administração da produção e operações é o campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na função de produção (empresas industriais) ou operações (empresas de serviços).” Seu objetivo é melhorar a performance operacional através do uso de sub-estratégias como: (i) programas de redução do custo; (ii) eliminação de exercícios desnecessários; (iii) melhoria contínua do processo de produção; e, (iv) desenvolvimento de projetos para a redução de eliminação de resíduos (SHARMA e FISCHER, 1997).

### **Estratégia de finanças**

LEMES JÚNIOR (1999) conceitua finanças como a arte de administrar recursos econômicos e financeiros. Seu objeto de estudo é o processo, as instituições, os mercados e os instrumentos envolvidos na transferência desses recursos entre pessoas, empresas e governo.

Finanças é a função mais centralizada na empresa e abrange a administração do caixa, a utilização do crédito e as decisões sobre os investimentos de capital (HAX e MAJLUF, 1991). O sucesso de uma estratégia de finanças consiste no uso eficiente de sistemas eletrônicos de troca de dados, reestruturação de capital, atividades baseadas no custo, aquisição, alocação e administração de capital de giro e dividendos (SHARMA e FISCHER, 1997; STONER e FREEMAN, 1985).

### **Estratégia de pesquisa e desenvolvimento (P&D)**

WRIGHT, KROLL e PARREL (2000) distinguem dois componentes básicos da área de Pesquisa e Desenvolvimento: (i) P&D de produtos/serviços, que refere-se aos esforços que em última instância podem levar a melhorias ou inovações nos resultados da empresa; e, (ii) P&D de processos, que tem como objetivo reduzir os custos das operações, tornando-as mais eficientes. O autor ressalta que os esforços de P&D, tanto de produtos/serviços quanto de processos, crescem em importância de acordo com o crescimento da dinâmica do ambiente no setor. O objetivo de uma estratégia de P&D é melhorar a performance da empresa através da melhoria dos produtos existentes, do desenvolvimento de outros e da análise daqueles substitutos encontrados na concorrência (SHARMA e FISCHER, 1997).

### **Estratégia de administração de recursos humanos**

As funções da administração de recursos humanos incluem as atividades de planejamento de necessidades futuras de funcionários, recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho, melhoria do ambiente de trabalho e determinação de compensações (STONER e FREEMAN, 1985). Resumidamente, o objetivo da administração de recursos humanos é formar uma força de trabalho que permita à organização atingir seus objetivos. Dentre as estratégias que podem ser utilizadas, tem-se: programas de motivação do corpo de funcionários, plano de carreira,

programas de aperfeiçoamento educacional e profissional (SHARMA e FISCHER, 1997).

### **Estratégia de administração de sistemas de informação**

Um sistema de informações eficiente trás benefícios a todas as áreas funcionais da empresa, pois permite a rapidez na tomada de decisões, já que cada área funcional pode acessar a informação que necessita e também se comunicar eletronicamente com outros departamentos, aumentando assim a coordenação interdepartamental (WRIGHT, KROLL e PARREL, 2000).

### **Estratégia de Marketing**

SOBRINHO e PRADO (1999) propõem um conceito tridimensional ao marketing: uma atividade realizada na empresa (dimensão funcional), um processo gerencial (dimensão administrativa) e uma maneira ampla de conduzir a empresa (dimensão filosófica).

A função de marketing pode ser enumerada em quatro dimensões: (i) produtos/serviços; (ii) fixação de preços; (iii) canais de distribuição/localização de vendas; e (iv) promoção. De acordo com os autores, a estratégia genérica em particular adotada pela unidade de negócio influencia o modo como essas dimensões são planejadas e executadas.

O objetivo da estratégia de marketing é identificar as necessidades dos consumidores, gerenciar os serviços de logística e distribuição e melhorar a performance da empresa através da utilização de sub-estratégias como a melhoria do serviço pós-venda, serviços de entrega especializados, desenvolvimento de novos mercados, análise e projeções de domínio do mercado (SHARMA e FISCHER, 1997; HAX e MAJLUF, 1991).

### **Estratégia tecnológica.**

Consiste na utilização de recursos tecnológicos em um determinado produto ou serviço para melhor atender seu mercado alvo. Além disso, é considerada uma das funções centrais no atingimento da vantagem competitiva devido às constantes mudanças proporcionadas pelas inovações tecnológicas (HAX e MAJLUF, 1991).

A estratégia tecnológica pode atuar para a melhoria do desempenho operacional através do desenvolvimento de inovações na própria empresa, da aquisição de tecnologia de terceiros, no uso de sistemas integrados para o auxílio da produção e outros.

A falta de cooperação entre as unidades funcionais traz malefícios à performance das organizações, como o impedimento ou atraso no desenvolvimento de uma nova tecnologia ou no lançamento de um produto, por isso, a integração entre as diversas áreas funcionais é um fator importante para o sucesso da empresa como um todo. No entanto, existem áreas onde a possibilidade de ocorrência de problemas se intensifica, como nas relações entre P&D e marketing. Nesses casos, recomenda-se a implementação de políticas de colaboração interfuncionais, como a integração de missões, objetivos e planos estratégicos entre todas as funções (ADLER, MCDONALD e FRED *et al.*, 1992).

WRIGHT, KROLL e PARREL (2000) apresentam o conjunto de ações indicadas para cada unidade funcional, tendo em vista a estratégia de negócios implementada.

TABELA 3 - ELO ENTRE AS UNIDADES DE NEGÓCIO E AS ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS

Continua

<b>Estratégia</b>	<b>Administração</b>	<b>Administração de Produção/Operações</b>	<b>Finanças</b>	<b>Pesquisa e Desenvolvimento</b>	<b>Administração de Recursos Humanos</b>	<b>Sistemas de Informação</b>	<b>Marketing</b>
Nicho-custos baixos	Comprar a custos baixos por meio de redes e contatos com fornecedores nacionais e estrangeiros. Operar unidades de estoque e armazenamento e controlar o estoque de forma eficiente	Enfatizar pequenos investimentos iniciais em instalações, equipamentos e pontos de saída. Enfatizar custos operacionais baixos.	Diminuir os custos financeiros contraindo empréstimos quando os custos do crédito estiverem baixos, vendendo ações ordinárias quando o mercado estiver favorável etc.	Enfatizar o P&D de processos com o objetivo de reduzir custos de operação e distribuição.	Enfatizar um sistema de recompensas que encoraje a redução de custos.	Enfatizar informações sem atraso e pertinentes sobre o custo das operações	Enfatizar distribuição com custos baixos e divulgação e promoção com custos baixos.
Nicho-diferenciação	Comprar insumos de alta qualidade, mesmo que custem mais caro. Conduzir atividades de estocagem, armazenamento e administração de estoques com o máximo cuidado, mesmo que isso implique maiores custos.	Enfatizar qualidade especializada nas operações, mesmo que isso implique custos altos, como no caso de produtos artesanais.	Enfatizar a obtenção de recursos e financiamento de melhorias e inovações de resultados. Enfatizar inovações mesmo quando os custos financeiros são altos.	Enfatizar o P&D para produtos/serviços com o objetivo de incrementar os resultados da empresa.	Enfatizar um sistema de recompensas que encoraje melhorias de produtos ou inovações.	Enfatizar informações sem atrasos e pertinentes sobre os atuais processos especializados que geram resultados altamente diferenciados.	Enfatizar a distribuição especializada e divulgação e promoções com alvo bem-direcionado.

TABELA 3 - ELO ENTRE AS UNIDADES DE NEGÓCIO E AS ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS

continuação

Nicho-custos baixos/ diferenciação	Comprar insumos de alta qualidade, se possível a custos baixos.	Enfatizar a qualidade especializada nas operações, se possível a custos baixos.	Enfatizar a obtenção de recursos e o financiamento de melhorias ou inovações de resultados, se possível a custos baixos.	Enfatizar o P&D de produtos/ serviços e também o P&D de processos.	Enfatizar um sistema de recompensas que encoraje a redução de custos e melhorias de produtos ou inovações.	Enfatizar informações sem atrasos e pertinentes sobre custos operacionais e os processos especializados atuais que geram resultados altamente diferenciados.	Enfatizar a distribuição especializada e divulgações e promoções com alvo bem-direcionado, se possível a custos baixos.
Custos baixos	Comprar a custos baixos por meio de descontos sobre a quantidade. Operar as instalações de estocagem e armazenamento e controlar o estoque de forma eficiente	Enfatizar eficiências operacionais por meio de aprendizagem, economias de escala e possibilidades de substituição capital/trabalho.	Diminuir os custos financeiros contraindo empréstimos quando os custos de crédito estão baixos, vendendo ações quando o mercado está favorável etc.	Enfatizar o P&D de processos com o objetivo de reduzir os custos de operação e distribuição.	Enfatizar um sistema de recompensas que encoraje a redução de custos	Enfatizar informações sem atrasos e pertinentes sobre os custos das operações.	Enfatizar a distribuição a custos baixos e divulgações e promoções a custos baixos.
Diferenciação	Comprar insumos de alta qualidade, mesmo que custem mais caro. Conduzir atividades de estocagem, armazenamento e administração de estoques com o cuidado	Enfatizar a qualidade nas operações, mesmo que isso implique custos maiores.	Enfatizar a obtenção de recursos e financiamentos de melhorias e inovações de resultados. Enfatizar inovações	Enfatizar o P&D de produtos/serviços com o objetivo de incrementar os resultados da empresa.	Enfatizar um sistema de recompensas que encoraje melhorias de produtos ou inovações	Enfatizar informações sem atrasos e pertinentes sobre os atuais processos especializados que geram resultados diferenciados.	Enfatizar a distribuição especializada e divulgação e promoções em ampla escala.

TABELA 3 - ELO ENTRE AS UNIDADES DE NEGÓCIO E AS ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS

conclusão

Custos baixos-diferenciação	Comprar insumos de alta qualidade, se possível a custos baixos. Conduzir atividades de estocagem, armazenamento e administração de estoques com cuidado, se possível a custos baixos.	Enfatizar a qualidade nas operações, se possível a custos baixos.	Enfatizar a obtenção de recursos e financiamento de melhorias ou inovações de resultados, se possível a custos baixos.	Enfatizar o P&D para produtos/serviços e também o P&D de processos.	Enfatizar um sistema de recompensas que encoraje as melhorias de produtos ou inovações e a redução dos custos.	Enfatizar informações sem atrasos e pertinentes sobre custos operacionais e os processos especializados atuais que geram resultados diferenciados.	Enfatizar a distribuição diferenciada e enfatizar divulgações e promoções em ampla escala, se possível a custos baixos.
Estratégias múltiplas	Mescladas	Mescladas	Mescladas	Mescladas	Mescladas	Mescladas	Mescladas

FONTE: WRIGHT, P., KROLL, M. J. E PARREL, J. **Administração Estratégica:** Conceitos. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## 2.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Segundo WOOD JUNIOR (1995), o tema mudança organizacional tem sido amplamente explorado durante muitos anos, sendo objeto de uma profusão de artigos e livros de enfoques diversos e qualidade bastante heterogênea. Podem ser encontradas desde abordagens acadêmicas com vertentes filosóficas e antropológicas, com análises profundas sobre o conceito de mudança, até receituários de processos de intervenção para gerentes que desejam melhorar o desempenho de suas empresas.

No entendimento do autor, o maior obstáculo em compreender o tema reside na dificuldade de se construir um corpo coerente de idéias diante de um universo teórico e prático tão extenso e que evolui de forma turbulenta. Segundo ele, uma característica do tema é a alta velocidade com que as correntes dominantes se tornam ultrapassadas e dão lugar a novas abordagens, ao mesmo tempo em que existe um constante movimento de retorno a conceitos antigos, muitas vezes advindos da filosofia ou das ciências econômicas. Deste modo, ao estudar sobre mudança organizacional o pesquisador tem a disposição uma gama de correntes e teorias com enfoques e origem distintas.

BARKER e MONE (1998) consideram que o permanente interesse no tema é devido à necessidade de novos conhecimentos acerca do modo como as organizações se comportam no processo de adaptação a ambientes em constante transformação.

Segundo WOOD JUNIOR, CURADO e CAMPOS (1995, p. 190), mudança organizacional “é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” e pode ser classificada em três grupos:

- Quanto à natureza: relacionada a qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais); mercados-alvos (mudanças estratégicas); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas) e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos);

- Quanto à relação da organização com o ambiente: uma resposta a mudanças ocorridas (mudança reativa) ou uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária);
- Quanto à forma de implementação: reeducativa, coercitiva ou racional.

Tendo em vista o conceito genérico e amplo de mudança organizacional apresentado por WOOD JUNIOR, CURADO e CAMPOS (1950), é interessante também fazer referência à reestruturação, que pode ser entendida, conforme ENDERWICK (1989), como uma reação a mudanças no produto ou mercado como uma forma de desenvolver ou aumentar as vantagens competitivas sustentáveis e manter sua posição na indústria.

BOWMAN *et al.* (1999) distinguem três tipos de reestruturação que as organizações podem implementar em decorrência de pressões ambientais: (i) organizacional, que implica em mudanças significativas na estrutura da empresa para readequá-la à nova estratégia (emergente) ou àquela planejada; (ii) de portfólio, como alterações nas linhas de produtos que a empresa atua e, além disso, liquidações, desinvestimentos ou venda de bens; e, (iii) financeira, como mudanças na estrutura de capital da organização.

Quanto as suas consequências, os autores contextualizam em termos de uma seqüência de efeitos, que podem ser positivos ou negativos. No caso da reestruturação de portfólio o resultado pode ser um aumento no foco estratégico, maiores economias de escala e maior controle das múltiplas unidades de negócio. Quando a reestruturação for financeira, os benefícios podem contemplar uma ênfase no fluxo de caixa e mudanças nos incentivos gerenciais. Já no caso da reestruturação organizacional, as vantagens podem ser uma maior satisfação do empregado, redução de *turnover*, aumento da eficiência e melhoria na comunicação.

Por fim, tem-se que uma reestruturação pode contemplar inúmeros objetivos, como melhoria na produtividade, redução do custo, aumento do valor para o acionista ou uma melhor disposição da empresa no ambiente em mudança (BOWMAN *et al.*, 1999; McKILEY e SCHERER, 2000).

Em decorrência de ambientes instáveis e agressivos, RINDOVA e KOTHA (2001) apresentam o conceito de *continuous morphing*. Conforme os autores, enquanto a perspectiva tradicional da mudança organizacional refere-se tipicamente a transformações na estrutura da empresa, como modificações na quantidade de níveis hierárquicos, esse novo conceito representa transformações profundas, como mudanças nos produtos e serviços oferecidos, reconfiguração dos recursos possuídos e na estrutura empregada para garantir um atendimento eficaz aos clientes. Por fim, ressaltam os autores, as empresas que em decorrência de fortes pressões ambientais adotarem uma mudança nos moldes do *continuous morphing* serão capazes de criar e manter uma vantagem competitiva, mesmo que estejam em um ambiente de rápidas transformações. Isso se deve ao fato da vantagem competitiva estar associada, nessa abordagem, a situações de constante alteração mais que em ambientes estáveis.

Com o objetivo de relacionar as diversas visões sobre mudança organizacional, WILSON (1995) propõe uma estrutura para a análise do processo de mudança, conforme se verifica no quadro 3, onde podem ser inseridas várias teorias e modelos entre duas amplas dimensões.

QUADRO 3 - CARACTERIZAÇÃO DAS ABORDAGENS SOBRE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

	Processo da Mudança	Implementação da Mudança
Mudança Planejada	1 Incrementalismo lógico: Através de seqüência de passos atinge-se o objetivo	2 Reduzir resistência à mudança
Mudança Emergente	3 Características da decisão estratégica: modelos de processos políticos	4 Contextualismo: Função de fatores e processos antecedentes.

FONTE: WILSON, D. C. **A strategy of change**. Great Britain: Routledge, 1995.

A primeira dimensão é um *continuum* que tem como extremos: (i) a mudança planejada, caracterizada pelo voluntarismo, ou seja, “ênfatisa o papel da agência humana” na determinação de cursos estratégicos de ação (WILSON, 1995, p. 25); e (ii)

a mudança emergente, que se caracteriza pelo determinismo, isto é, são enfatizadas as condições internas e externas da organização (ambiente) como determinantes da mudança.

A segunda dimensão proposta pelo autor tem como extremos o processo e a implementação da mudança com foco no seu gerenciamento. Na implementação são colocados em ação modelos preconcebidos de mudança com o objetivo de alcançar uma série de resultados esperados. “Entender o processo da mudança é examinar criticamente o contexto, os antecedentes, o movimento e a história das mudanças, mantendo ao mesmo tempo um olho analítico nas teorias atuais da organização que possibilitam essa análise” (WILSON, 1995, p. 48).

HININGS e GREENWOOD (1989) fazem a distinção entre mudanças incrementais e estratégicas. Para os autores, para ser caracterizada como incremental uma mudança deve ser localizada, não atingindo a organização como um todo, ao passo que na mudança estratégica ocorre o inverso, ou seja, são contemplados aspectos mais amplos, como propósitos, arcabouço estrutural e estratégias.

Os termos mudança incremental e estratégica são utilizados também por NADLER e TUSHMAN (1990) que acrescentam ainda a dimensão reativa e antecipatória. A mudança reativa é aquela realizada em resposta a um evento externo, que força a organização a um movimento. Por outro lado, quando o movimento parte dos dirigentes como forma de antecipar eventos do ambiente, trata-se de uma mudança antecipatória.

Através do cruzamento dessas dimensões, os autores desenvolveram a tabela 4. O primeiro quadrante, a sintonização, é o resultado de mudanças incrementais e antecipatórias. O segundo quadrante, a adaptação, advém de mudanças incrementais e reativas. O terceiro quadrante, a reorientação, é fruto de mudanças estratégicas e antecipatórias. Por fim, o quarto quadrante, a recriação, é resultado de mudanças estratégicas e reativas.

TABELA 4 - TIPOS DE MUDANÇA

Primeira dimensão	Segunda dimensão	
	Incremental	Estratégia
Antecipatória	Sintonização	Reorientação
Reativa	Adaptação	Recriação

FONTE: NADLER, D.; TUSHMAN, M. L. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. *California Management Review*, v. 32, p. 77-97, 1990

Como pode ser visto nesta breve abordagem, a mudança organizacional é um assunto amplo e de enfoques variados. Para fins deste estudo, os conceitos deste tema serão aplicados para caracterizar os processos de mudança sofridos pelas organizações em estudo durante os anos de 2000 a 2002 em decorrência da atuação de forças ambientais.

## 2.6 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A visão da empresa baseada em recursos surgiu em decorrência da insatisfação com a abordagem dominante, o paradigma do Desempenho Conduzido pela Estrutura (DCE), de Michael Porter (RUSSO e FOUTS, 1997; GRANT, 2001), o qual defende que o sucesso de uma organização está condicionado exclusivamente a fatores existentes em seu ambiente de atuação. De forma contrária, a Visão Baseada em Recursos (VBR) argumenta que somente a análise dos fatores externos não é condição suficiente para o atingimento de uma posição favorável na indústria.

A primeira referência a uma teoria baseada em recursos ocorreu em 1959 com a publicação de uma importante obra da economista Edith Penrose (*The theory of the growth of the firm*), onde a autora buscou justificar o motivo pelo qual as empresas se diversificam ao invés de permanecerem e investirem no mercado onde estão estabelecidas (PENROSE, 1959, *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL 2000). Penrose acreditava que o crescimento de uma empresa era limitado pelas oportunidades de produção decorrentes do conjunto de recursos produtivos controlados

pela empresa e pela estrutura administrativa utilizada para coordenar o uso desses recursos.

WERNERFELT (1984) foi quem aprofundou as idéias de Penrose transformando-as na visão baseada em recursos. Suas proposições eram as seguintes: (i) a análise das empresas em termos dos recursos possuídos conduz a critérios imediatos diferentes da perspectiva tradicional de produtos; (ii) é possível identificar os tipos de recursos que podem conduzir a altos lucros; (iii) a estratégia para uma grande empresa envolve o atingimento de um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos; e, (iv) basear a compra em um recurso raro aumenta a possibilidade de obtenção de bons retornos.

Mais tarde, em 1991, “Jay Barney desenvolveu a Visão Baseada em Recursos transformando-a numa teoria completa” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL 2000, p. 203), sendo sua proposição central a afirmação de que a fonte da vantagem competitiva está primariamente nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura da indústria na qual elas competem (VASCONCELOS e CIRINO, 2000). Deste modo, em ambientes dinâmicos, as organizações devem continuamente buscar novos recursos, bem como aprimorar aqueles já existentes a fim de manter o crescimento e a vantagem competitiva adquirida (PETTUS, 2001).

A abordagem da VBR pressupõe então que os recursos: (i) são distribuídos heterogeneamente através da empresa; (ii) são difíceis ou impossíveis de serem imitados; e, (iii) não podem ser transferidos de uma empresa para outra, pois sua propriedade pode conter conhecimento tácito implícito (BARNEY, 1991; TEECE, 1997; MAKADOC, 2001).

Analisando comparativamente as perspectivas adotadas pela abordagens do DCE e da VBR, tem-se que a primeira é considerada uma *outside-in* no que se refere à estrutura do mercado e seus efeitos no desempenho da empresa, já que essa é vista como um conjunto de atividades estratégicas que têm o objetivo de se adaptar ao ambiente da indústria através da busca de uma posição atrativa no mercado, sendo que tal posição depende da influência das forças competitivas encontradas no setor. Por

outro lado, a segunda e mais recente abordagem postula que o desempenho é definitivamente um retorno proporcionado pela posse e controle pela empresa de recursos únicos (SPANOS e LIOUKAS, 2000).

Apesar do aparente conflito entre essas perspectivas, elas podem coexistir e modelar o comportamento das organizações, pois a VBR tem seu foco na estrutura interna das empresas, e por isso é um complemento à tradicional ênfase dada pela DCE, dentro da qual a estrutura da indústria determina a vantagem competitiva (EISENHARDT e MARTIN, 2000; SPANOS e LIOUKAS, 2000). WERNERFELT (1984), concorda que ambas as teorias se completam e afirma que a perspectiva de Michael Porter e a VBR constituem “dois lados da mesma moeda.”

Sob a ótica da VBR, a soma de recursos e estratégias únicas atuam como mecanismos isolantes que protegem a posição competitiva das empresas contra a imitação da concorrência, sendo essa heterogeneidade entre as empresas o fator determinante na existência de performances tão variadas dentro da mesma indústria. Por outro lado, os pesquisadores da DCE argumentam que estratégia e desempenho são determinadas principalmente pelas empresas que constituem a indústria e são sustentadas através de barreiras de entrada. Neste caso, ao contrário da VBR, os elementos estruturais comuns de uma indústria permitem a seus membros compartilhar características competitivas semelhantes (MAURI e MAICHELS, 1998).

Embora existam autores que considerem que as duas teorias são complementares (BARNEY, 1991; MARTIN e EISENHARDT, 2000; SPANOS e LIOUKAS, 2000; WERNERFELT, 1984), estudos com a abordagem do DCE e com a VBR não provaram essa complementaridade (MAURI e MAICHELS, 1998). Conforme os autores, isso se deve à dificuldade em operacionalizar constructos teóricos.

Estudos realizados por MAURI e MAICHELS (1998) com o objetivo de analisar a complementaridade entre as abordagens da análise estrutural da indústria e a teoria baseada em recursos mostraram que ela de fato existe. Os autores concluíram que os resultados das estratégias centrais (*core strategies*) sustentam a forte influência de condutores da indústria nos investimentos de pesquisa e desenvolvimento, tecnologia e marketing (empresas competindo na mesma indústria tendem a desenvolver estratégias

competitivas semelhantes para investimentos em tecnologia e recursos de marketing). Por outro lado, os resultados para a performance no nível da empresa confirmaram o efeito de condutores apenas na própria empresa (estratégias facilmente implementáveis por diversas empresas, como a alocação de recursos financeiros para P&D e marketing não permitem o surgimento de vantagem competitiva), já que uma vantagem competitiva sustentável apenas pode ser obtida através da captação e combinação de recursos competitivos distintos que existam em menores níveis de agregação.

Comparações à parte, a VBR sustenta que o desempenho de uma empresa depende da maneira como os gerentes administram suas organizações utilizando os recursos que são valiosos, raros, difíceis de imitar e sem substitutos, além do modo como a implementação de uma estratégia vai utilizar aqueles recursos que por si só não são fontes de vantagem competitiva sustentável mas, mais que isso, são complementos estratégicos a outros que possuem as características supracitadas. Além disso, o valor dos recursos pode estar relacionado a fatores ambientais externos, os quais muitas vezes não podem ser controlados pela empresa (BARNEY, 1991, 1996, 2001).

A palavra recursos possui inúmeras definições. WERNERFELT (1984) classifica um recurso como qualquer coisa que pode ser tida como uma força ou fraqueza de uma dada organização. Conforme o autor, os recursos de uma empresa podem ser definidos como aqueles ativos (tangíveis ou intangíveis) que estão ligados semipermanentemente a ela, como nomes de marcas, conhecimento tecnológico adquirido, emprego de pessoal qualificado, maquinário, procedimentos eficientes e capital.

De maneira semelhante, PENROSE (1959, *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL 2000) afirma que os recursos vão além dos bens físicos, compreendendo a equipe administrativa, o grupo de altos executivos e os conhecimentos empresariais, ou seja, os elementos, que, em conjunto, compõem a competência essencial da organização, conceito esse definido por TEECE (1997) e CHAKRAVARTHY (1997) como o resultado da articulação e reunião de habilidades diferenciadas, recursos e rotinas, que permitirão à empresa coordenar e explorar seus recursos, a fim de obter uma vantagem competitiva sustentável. De forma semelhante, PRAHALAD e HAMEL (1990) conceituam as competências essenciais como o aprendizado coletivo da

organização, especialmente o modo como as habilidades de produção são coordenadas e as tecnologias múltiplas são integradas.

Já MAKADOC (2001) coloca que competência e recurso são entidades totalmente dissociadas ao expor que, enquanto a primeira está enraizada na organização e em seus processos, o segundo não está. Assim, as competências não podem ser remanejadas de uma organização para outra sem sua transferência completa ou parte dela. Os autores colocam que quando uma empresa passa das mãos de um proprietário para outro os recursos podem ser transferidos, ao passo que as competências desaparecerão.

COLLIS e MONTGOMERY (1995) colocam que um recurso valioso pode ter uma variedade de formas: (i) físicos, como equipamentos; (ii) intangíveis, como um nome de marca ou *know how* tecnológico; ou, (iii) uma competência organizacional, como as rotinas da empresa, processos e cultura. Segundo os autores, o recurso valioso pode, por vezes, consistir na combinação de diversas habilidades, nenhuma das quais é superior por si, mas quando combinadas fazem o melhor conjunto. Outra classificação dos recursos (incluindo competências) e que compõe parte daquela que será utilizada neste trabalho, é a de BARNEY (1996), que os divide em quatro categorias:

- Recursos financeiros, como capital de acionistas, bancos, empréstimos etc;
- Recursos físicos, incluindo instalações, localização geográfica etc;
- Recursos humanos, como experiência, inteligência, conhecimento etc; e,
- Recursos organizacionais, abrangendo os sistemas de planejamento, cultura e rotina organizacional.

Como mencionado anteriormente, para fins da análise dos recursos das organizações em estudo, a classificação de BARNEY (1996) será ampliada, adicionando-se duas novas categorias: reputação e recursos tecnológicos, conforme GRANT (2001).

O quadro 4 resume as categorias de recursos utilizadas nesse trabalho.

QUADRO 4 - TIPOS DE RECURSOS ESTRATÉGICOS

<b>Recursos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Financeiros</b>	São aqueles que possibilitam à organização conceber e executar estratégias, como capital de acionistas, bancos, empréstimos etc (Barney, 1996).
<b>Físicos</b>	Inclui instalações, localização geográfica etc (Barney, 1996).
<b>De Capital Humano</b>	Compreendem a experiência, a inteligência, conhecimento etc (Barney, 1996).
<b>Organizacional</b>	Abrangem os sistemas formais e informais de planejamento, cultura, rotina organizacional, controle e coordenação, as relações entre grupos pertencentes à empresa etc (Barney, 1996). São diferentes dos recursos de capital humano, já que dizem respeito aos atributos coletivos dos indivíduos.
<b>Tecnologia</b>	Inclui <i>softwares</i> , equipamentos etc (Grant, 1991).
<b>Reputação</b>	Diz respeito à associação da imagem da empresa com atributos como qualidade, confiança etc (Grant, 1991).

FONTE: Adaptado de BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading – MA: Adisson Wesley, 1996

Como forma de enriquecer essa pesquisa será utilizada também a divisão e classificação dos recursos hierarquizada, conforme proposto por BRUMAGIN (1994) e apresentada no quadro 5, abaixo. O autor considera que os recursos do primeiro nível são de uso cotidiano e individual, mas à medida em que se vai subindo na hierarquia os mesmos adquirem características impessoais e tendem a envolver toda a organização, ganhando caráter social.

QUADRO 5 - HIERARQUIA DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS

Recursos do 4° nível	Recursos que dão suporte à visão estratégica que guia a atividade empresarial. Esses recursos apóiam: O desenvolvimento da visão, o compartilhamento da visão e a implementação estratégica.
Recursos do 3° nível	Recursos que dão suporte ao aprendizado por toda a organização direcionado para uma melhor utilização dos seus recursos Esses recursos apóiam: Inovação organizacional e a implementação relacionada à mudança organizacional.
Recursos do 2° nível	Recursos que dão suporte às competências administrativas para integrar várias unidades de negócio Esses recursos apóiam: Sinergias empresariais.

Recursos do 1° nível	Recursos que dão suporte aos processos básicos de produção/manutenção da unidade de negócio Esses recursos apóiam: Entradas, processos e atividades de saída da unidades de negócio.
----------------------	--

FONTE: BRUMAGIM, A. L. A hierarchy of corporate resources. In: SHRIVASTAVA, P. HUFF, A., DUTTON, J. **Advances in strategic management** (v.10A). Greenwich (CO): Jai Press, 1994.

## 2.7 VANTAGEM COMPETITIVA E RECURSOS

A explicação para o desempenho superior de algumas empresas vem há muito sendo objeto de estudo da administração estratégica (COCKBURN, HENDERSON e STERN, 2000; MAKADOCK, 1998; POWELL, 2001) e a principal hipótese para essa questão consiste no fato de tal performance ser originária de vantagens competitivas sustentáveis.

A vantagem competitiva de uma empresa consiste na implementação de uma estratégia de criação de valor a qual não está sendo simultaneamente implementada por nenhum atual ou potencial competidor, que não pode ser plenamente copiada e que resulta em altos retornos financeiros durante um longo período de tempo (BARNEY, 1996).

Segundo PORTER (1992), a vantagem competitiva ou é o resultado da capacidade da empresa em realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para a obtenção de um custo mais baixo que o dos concorrentes ou da arranjo de suas atividades de forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores.

ANSOFF (1977) relaciona a vantagem competitiva ao ambiente e afirma que a empresa deve identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que proporcionarão uma forte posição concorrencial.

Para HENDERSON (1989), as diferenças existentes entre duas organizações promovem o surgimento de determinadas vantagens, as quais apenas podem ser aumentadas em uma empresa face ao detrimento de outra. Ainda conforme o autor, a vantagem competitiva permite que uma organização ofereça maior custo-benefício ao produto vendido a seus clientes e ainda obtenha uma grande margem de lucro.

COCKBURN, HENDERSON e STERN *et al.* (2000) apresentam duas possíveis fontes para o surgimento da vantagem competitiva. A primeira é o acesso rápido ou favorável a recursos, mercados ou oportunidades organizacionais e a segunda consiste na capacidade dos administradores em explorar tais oportunidades através do nível de interpretação dos sinais ambientais internos e externos.

O papel da alta administração também recebe destaque em CHANDLER (1962). De acordo com o autor, a vantagem competitiva é um fenômeno complexo que depende principalmente da presença constante de uma liderança superior ativa.

Para HAX e MAJLUF (1991), uma vantagem competitiva sustentável advém de dois conjuntos de fatores que atuam como determinantes para a escolha do modo como uma organização irá se posicionar dentro de seu ambiente de atuação. Em primeiro lugar estão os fatores que determinam a atratividade da indústria, que são externos à empresa e conseqüentemente independem desta. Essa análise é conhecida como *environmental scanning* e permite reconhecer a atratividade da indústria e o comportamento da concorrência. O segundo conjunto compreende os fatores que determinam a vantagem relativa dos negócios da organização, os quais correspondem a ações controladas pela empresa e permitem que se compreenda a maneira como a unidade de negócio pode desenvolver vantagens únicas e sustentáveis. Esta análise é conhecida como *internal scrutiny* e é apóia-se basicamente no entendimento das atividades representadas na cadeia de valor das unidades de negócio.

A divergência entre as teorias da VBR e do DCE no que tange à fonte de vantagens competitivas é apresentado por MAURI e MAICHELS (1998), os quais esclarecem que, enquanto na primeira abordagem a heterogeneidade da empresa é significativa e duradoura, na segunda, os efeitos da indústria é que persistem através do tempo. Apesar dessa diferença, os autores apresentam um ponto em comum entre a VBR e a DCE: ambas consideram as estratégias centrais baseadas na diferenciação tecnológica e de marketing como determinantes de uma performance superior, o que poderá ocasionar o surgimento de vantagens competitivas sustentáveis.

Embora a administração estratégica comumente trate apenas da “vantagem competitiva”, o termo “desvantagem competitiva” é apresentado por POWELL (2001, p.

877) como “algo mais que o lado negro da vantagem competitiva.” Para o autor, se a vantagem competitiva é originária de recursos centrais e únicos, a desvantagem competitiva não é meramente a inexistência de tais recursos, mas a falha em satisfazer até mesmo os requisitos mínimos para o sucesso de uma empresa.

Através do quadro 6 observa-se que a empresa pode ter simultaneamente vantagem e desvantagem competitiva (quadrante 2); nenhuma delas (quadrante 3); ou obter uma e não obter a outra (quadrantes 1 e 4).

QUADRO 6 - DESVANTAGENS COMPETITIVAS

Vantagens Competitivas Sustentáveis	Presente	+	0
	Ausente	0	-
		Ausente	Presente
		Desvantagens Competitivas Sustentáveis	

FONTE: POWELL, T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 875-888, 2001.

Observando o quadro 6, de acordo com as características individuais das empresas tem-se que aquelas situadas no quadrante 1 podem alcançar retornos positivos, enquanto as que se encontram no quadrante 4 provavelmente obterão resultados negativos. Já as empresas nos quadrantes 2 e 3 terão lucros em uma média próxima de zero (POWELL, 2001).

Para LOWENDAHL e REVANG (1998) as organizações são vistas como máquinas que transformam recursos em produtos tendo por instrumento a estratégia, a qual, por sua vez, é responsável pelo posicionamento da empresa na indústria e no mercado. Conforme os autores, muitas empresas em uma mesma indústria podem ter acesso a recursos semelhantes, como maquinário, conhecimento e capital, por isso, esses bens estão se tornando parte do ambiente e não mais podem ser caracterizados

como controlados por uma única organização. Deste modo, os autores defendem que a fonte de vantagem competitiva está no modo com a empresa dispõe os recursos em relação aos clientes e no modo como essa relação é continuamente melhorada, pois, sendo o ambiente o possuidor dos recursos, torna-se difícil, por parte da empresa, o desenvolvimento de instrumentos únicos que possam atuar como uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

A importância do trinômio estratégia-recursos-concorrência também é demonstrado por VELIYATH e FITZGERALD (2000) ao afirmarem que a base de recursos de uma organização deve ser coerente com sua estratégia e com o cenário competitivo para que sua capacidade de competir não seja ofuscada. Os autores exemplificam afirmando que de nada adianta uma organização adotar uma estratégia de diferenciação baseada na tecnologia se o setor necessita de organizações de baixo custo.

VASCONCELOS E CYRINO (2000) classificam as teorias de estratégia empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva em duas dimensões principais. A primeira dimensão classifica os estudos de acordo com sua concepção da origem da vantagem competitiva, a qual pode suceder de questões externas ou internas à organização. A segunda dimensão relaciona as abordagens de acordo com suas premissas sobre a concorrência, que pode ser uma visão estrutural (essencialmente estática), ou uma visão dinâmica, onde se acentuam os fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio.

O quadro 7, apresentado por VASCONCELOS e CYRINO (2000) mostra as quatro principais correntes teóricas que explicam o fenômeno da vantagem competitiva: (i) análise estrutural da indústria (ou Desempenho Conduzido pela Estrutura); (ii) recursos e competências; (iii); processos de mercado e, (iv) capacidades dinâmicas.

QUADRO 7 - AS CORRENTES EXPLICATIVAS DA VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura das indústrias).	1 - Análise estrutural da indústria Organização Industrial: Modelo SCP Análise de Posicionamento (Porter)	3 - Processos de mercado Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter)
	2 - Recursos e competências Teoria dos Recursos	4 - Capacidades dinâmicas Teoria das capacidades dinâmicas
A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma	Estrutura da indústria Estática: equilíbrio e estrutura	Processos de mercado Dinâmica: mudança e incerteza

FONTE: VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

BARNEY (1991) relaciona a vantagem competitiva com a posse de um recurso único através da argumentação de que não pode existir uma mesma vantagem competitiva em organizações idênticas, porque se essas empresas implementam estratégias similares irão melhorar sua eficiência e efetividade na mesma direção e na mesma extensão. Assim, “não é difícil perceber que se os recursos de valor de uma empresa são absolutamente únicos entre o conjunto de empresas competidoras ou potenciais competidoras, esses recursos irão gerar ao menos uma vantagem competitiva” (BARNEY, 1991, p. 107). Finalmente, uma empresa estará posicionada para obter sucesso se ela possui o melhor e mais apropriado suprimento de recursos e competências para seu negócio e estratégia. De forma semelhante, COLLIS e MONTGOMERY (1995) argumentam que a vantagem competitiva tem sido ultimamente atribuída à propriedade de um recurso valioso, o qual permite à empresa realizar atividades melhor ou mais em conta que os concorrentes.

BARNEY (1996) propõe então quatro categorias de análise para verificar se determinado recurso da empresa deve ser considerado um ponto forte ou fraco. As dimensões utilizadas pelo autor são descritas abaixo:

- **Valor.** O recurso deve permitir à empresa explorar oportunidades ou neutralizar ameaças ambientais;
- **Raridade.** O recurso não deve ser possuído por outra organização a fim de ser uma vantagem competitiva;
- **Imitabilidade.** O recurso deve ser de difícil imitação pelos concorrentes; e,
- **Substituibilidade.** O recurso não deve possuir substitutos em potencial na indústria.

A tabela 5 mostra a relação entre as características dos recursos estratégicos e suas respectivas implicações competitivas.

TABELA 5 - ESTIMANDO O POTENCIAL DE RETORNO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS

Característica do recurso				Implicação competitiva
Valioso?	Raro?	Difícil de ser imitado?	Difícil de ser substituído?	
Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

FONTE: Adaptado de BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Reading, 1996.

BARNEY (1991) apresenta dois argumentos fundamentais acerca dos recursos. Primeiro, recursos que são ao mesmo tempo raros e valiosos podem produzir vantagem competitiva. Segundo, quando tais recursos são também simultaneamente não copiáveis, não substituíveis e não transferíveis, eles podem criar uma vantagem competitiva sustentável. Assim, raridade e valor são necessários mas não suficientes para a criação de uma vantagem competitiva sustentável, considerando que inimitabilidade, insustentabilidade e intransferibilidade são condições necessárias mas não suficientes para a sustentação de uma vantagem competitiva existente.

Por fim, na medida em que as diferenças qualitativas entre as empresas possam ser atribuídas a recursos internos específicos têm-se uma ruptura com as teorias focalizadas na estrutura da indústria, as quais afirmam que as diferenças entre as firmas se ocorrem devido a fatores externos, como seu posicionamento no setor (VASCONCELOS e CIRINO, 2000). Enquanto na perspectiva da estratégia competitiva de Michael Porter o sucesso de uma empresa depende de seu posicionamento perante as forças que controlam o mercado, para os estudiosos da teoria baseada em recursos, a empresa é vista como um conjunto de recursos e competências únicos (SPANOS e LIOUKAS, 2000).

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia é parte fundamental em uma pesquisa e pode ser definida como “um termo geral significando maneiras diferentes de fazer coisas para propósitos diferentes” (KERLINGER, p. 335, 1979). Temos, assim, que a metodologia não pode ser genérica para todos os tipos de pesquisa, já que cada objetivo e problema exigem um tratamento diferenciado, ou seja, uma metodologia específica.

Deste modo, será descrito o tratamento metodológico utilizado neste estudo a fim de verificar empiricamente de que modo as forças ambientais impactaram sobre a estratégia de três empresas nacionais de transporte aéreo regular de passageiros no período de 2000 a 2002.

#### **3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

Esta pesquisa foi delineada através do seguinte problema:

**QUAL O IMPACTO DAS FORÇAS AMBIENTAIS SOBRE A ESTRATÉGIA DE TRÊS EMPRESAS NACIONAIS DE TRANSPORTE AÉREO REGULAR DE PASSAGEIROS NO PERÍODO DE 2000 A 2002?**

##### **3. 1.1. Perguntas de Pesquisa**

O trabalho está estruturado de modo a permitir a resposta às seguintes perguntas:

- Qual a estratégia de nível empresarial e de negócio das organizações em estudo no ano de 1999?
- Quais as principais forças ambientais que impactaram nessas organizações no período de 2000 a 2002?

- Qual a influência de um novo entrante sobre as estratégias das organizações estabelecidas?
- Quais os principais recursos estratégicos possuídos pelas organizações estudadas?
- Quais as mudanças na estratégia empresarial e de negócio dessas organizações no período de 2000 a 2002?
- Quais as mudanças na estratégia empresarial e de negócio das organizações em estudo decorrentes da atuação das principais forças ambientais?

### 3.1.2. Definição das Categorias Analíticas de Estudo

Parte-se agora para a apresentação das categorias analíticas que norteiam o problema de pesquisa deste estudo. As definições constitutivas (DC) correspondem às definições científicas dos conceitos apresentados, ao passo que as definições operacionais (DO), indicam o procedimento de verificação empírica que permitirá que sua observação e mensuração.

#### **Forças ambientais**

**DC:** Forças que atuam sobre a empresa e exercem influência no processo de mudança organizacional. De forma geral, podem ser sintetizadas em contexto econômico, político, social, tecnológico, regulamentações governamentais, fatores ambientais gerais e características do setor a que pertence a organização (PETTIGREW, FERLIE e McKEE, 1994; WILSON, 1995).

**DO:** Foram identificadas através de análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, conforme roteiro de entrevista do anexo 1, realizadas com dirigentes do nível estratégico das organizações em estudo, da análise documental de dados e registros das empresas e do setor, e de informações verificadas através da observação não participante.

### **Mudança Organizacional**

**DC:** É o processo que envolve as alterações realizadas na estratégia e/ou estrutura da organização, ou parte delas, e podem ser decorrentes: (i) da atuação de forças ambientais; (ii) da entrada de uma nova empresa na indústria; (iii) de mudanças nos hábitos dos consumidores; e, (iv) de oportunidades e ameaças do ambiente externo (SMITH, GRIMM e GANNON 1992). São capazes de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização (WOOD JUNIOR, CURADO e CAMPOS, 1995).

**DO:** Foi operacionalizado mediante a análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, conforme roteiro de entrevista do anexo 1, realizadas com os dirigentes do nível estratégico das organizações em estudo, bem como através da análise documental de dados e registros das empresas e informações obtidas mediante observação não participante.

### **Estratégia**

**DC:** Curso de ação elaborado com a ajuda de toda a organização, o qual contempla seus objetivos para determinado período de tempo, as linhas de ação, os recursos necessários e suas respectivas prioridades de alocação para o atingimento de resultados e metas planejados (HAX e MAJLUF, 1991). No entanto, a estratégia pode originar-se também de maneira “emergente”, ou seja, sem planejamento ou intenção prévia. (MINTZBERG e QUINN, 2001).

#### Estratégia de nível empresarial

**DC:** É o resultado da decisão da corporação sobre quais setores atuar, as formas de conexão entre as diferentes empresas e os métodos para a gestão de cada uma delas. Seu objetivo consiste em identificar, adquirir (ou construir) e alocar os recursos entre as organizações a fim de permitir o atingimento das metas propostas pela corporação.

**DO:** Foi verificada através da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, conforme roteiro de entrevista do anexo 1, realizadas com os dirigentes do nível estratégico geral das empresas estudadas, bem como através da análise documental de dados e registros das empresas.

Estratégia da unidade de negócio

**DC:** Conjunto de ações coordenadas, cujo objetivo é assegurar uma vantagem competitiva sustentável e, conseqüentemente, o desenvolvimento de uma posição superior para a unidade de negócio na indústria através da adequada administração de produtos e mercados atuais e potenciais (HAX e MAJLUF, 1991).

**DO:** A operacionalização se deu mediante a análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes das unidades de negócio das organizações pesquisadas, conforme roteiro de entrevista do anexo 1, bem como através da análise documental de dados e registros das empresas. A estratégia das unidades de negócio foram analisadas antes do período em estudo (1999) e durante os anos de 2000 a 2002 a fim de identificar alterações decorrentes da atuação das principais forças ambientais sobre as empresas em estudo.

### **Recursos estratégicos**

**DC:** Conjunto de ativos (tangíveis ou intangíveis) os quais estão ligados semipermanentemente à empresa, como nomes de marcas, conhecimento tecnológico adquirido, maquinário, procedimentos e capital, os quais permitem à mesma conceber e executar estratégias de modo a obter e/ou manter um posição competitiva favorável (BARNEY, 1996; WERNERFELT, 1984).

**DO:** Foram identificados através da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes do nível estratégico das organizações em estudo, conforme roteiro de entrevista do anexo 1, bem como através da análise documental de dados e registros das empresas e observação não participante. Para a classificação dos recursos estratégicos foram utilizadas as seguintes categorias: (i) financeiros; (ii) de capital humano; (iii) organizacionais; e (iv) físicos, de acordo com BARNEY (1996); e, (v) tecnológicos; e, (vi) reputação, propostas GRANT (1991), conforme resume o quadro 8.

QUADRO 8 - TIPOS DE RECURSOS ESTRATÉGICOS

<b>Recursos</b>	<b>Descrição</b>
<b>Financeiros</b>	São aqueles que possibilitam à organização conceber e executar estratégias, como capital de acionistas, bancos, empréstimos etc (Barney, 1996).
<b>Físicos</b>	Inclui instalações, localização geográfica etc (Barney, 1996).
<b>De Capital Humano</b>	Compreendem a experiência, a inteligência, conhecimento etc (Barney, 1996).
<b>Organizacional</b>	Abrangem os sistemas formais e informais de planejamento, cultura, rotina organizacional, controle e coordenação, as relações entre grupos pertencentes à empresa etc (Barney, 1996). São diferentes dos recursos de capital humano, já que dizem respeito aos atributos coletivos dos indivíduos.
<b>Tecnologia</b>	Inclui <i>softwares</i> , equipamentos etc (Grant, 1991).
<b>Reputação</b>	Diz respeito à associação da imagem da empresa com atributos como qualidade, confiança etc (Grant, 1991).

FONTE: Adaptado de BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading – MA: Adisson Wesley, 1996

Por fim, foi utilizada a hierarquia dos recursos proposta por BRUMAGIN (1994) que os classifica em quatro níveis, conforme apresentado no quadro 9.

QUADRO 9 - HIERARQUIA DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS

Recursos do 4° nível	Recursos que dão suporte à visão estratégica que guia a atividade empresarial. Esses recursos apóiam: O desenvolvimento da visão, o compartilhamento da visão e a implementação estratégica.
Recursos do 3° nível	Recursos que dão suporte ao aprendizado por toda a organização direcionado para uma melhor utilização dos seus recursos Esses recursos apóiam: Inovação organizacional e a implementação relacionada à mudança organizacional.
Recursos do 2° nível	Recursos que dão suporte às competências administrativas para integrar várias unidades de negócio Esses recursos apóiam: Sinergias empresariais.
Recursos do 1° nível	Recursos que dão suporte aos processos básicos de produção/manutenção da unidade de negócio Esses recursos apóiam: Entradas, processos e atividades de saída da unidades de negócio.

FONTE: BRUMAGIM, A. L. A hierarchy of corporate resources. In: SHRIVASTAVA, P. HUFF, A., DUTTON, J. **Advances in strategic management** (v.10A). Greenwich (CO): Jai Press, 1994.

### 3.1.3. Definição de Outros Termos Relevantes

#### Ambiente

**DC:** Conjunto de variáveis externas à organização, as quais perfazem seu contexto em nível de rede interorganizacional (fornecedores, interesses especiais, competidores, parceiros, clientes e agências regulatórias) e em nível de ambiente geral (legal, físico, econômico, tecnológico, social, político e cultural) (HATCH, 1997).

#### Vantagem competitiva

**DC:** Posição concorrencial privilegiada na indústria em decorrência da implementação de uma estratégia de criação de valor a qual não está sendo simultaneamente implementada por nenhum atual ou potencial competidor e que possibilita à empresa formar e defender sua posição estratégica (ANSOFF, 1977; BARNEY, 1996; HAX e MAJLUF, 1991).

**DO:** Foi verificada através da categorização dos recursos estratégicos possuídos por cada empresa com base nas seguintes características: valiosidade, raridade, imitabilidade e substituibilidade, propostas por BARNEY (1996), conforme resume a tabela 6.

TABELA 6 - ESTIMANDO O POTENCIAL DE RETORNO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS

Característica do recurso				Implicação competitiva
Valioso?	Raro?	Difícil de ser imitado?	Difícil de ser substituído?	
Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

FONTE: Adaptado de BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage.** Massachusetts: Reading, 1996.

### **Concorrência**

**DC:** “Organizações que atuam no mesmo mercado, atual e potencial, permitindo ao consumidor a comparação e a preferência sobre as variáveis das decisões organizacionais participantes, tais como produto, preço, formas de aquisição e distribuição, entre outras” (BULGACOV, 1997, p. 11).

### **Resposta Competitiva**

**DC:** Evento ou ação executada por determinada organização em resposta às pressões ambientais ou às ações estratégicas dos concorrentes.

**DO:** Foi verificada através da identificação das seguintes características, conforme proposto por SMITH, GRIMM e GANNON (1992):

- **Imitação da resposta**, isto é, de acordo com o grau de semelhança existente entre o tipo de ação executada por determinada empresa e o tipo de resposta de seus concorrentes;
- **Atraso na resposta**, ou seja, de acordo com a quantidade de tempo, em dias, que determinada empresa esperou para responder às ações de seus concorrentes;
- **Posição na resposta**, isto é, a agilidade na resposta às ações da concorrência, em relação a todas aquelas que também responderam ao evento;

### **Novo Entrante**

**DC:** São novas organizações que ingressam na indústria, aumento o nível de concorrência. Seu surgimento por ser estimulado por inovações tecnológicas, condições favoráveis da economia, mudanças na dinâmica do mercado, nas atitudes ou visões das empresas estabelecidas e nos hábitos dos consumidores ou no público alvo (CHO, KIM e RHEE *et al.*, 1998; FOX, 2001; SCHOENECKER e COOPER, 1998).

## 3.2. DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Neste item será apresentada a delimitação deste trabalho, as organizações estudadas e também a forma como foram coletados e tratados os dados obtidos na pesquisa empírica.

### 3.2.1. Delimitação da Pesquisa

Tendo em vista que o método adequado à pesquisa em ciências sociais deve ser condizente ao problema estudado, esta pesquisa foi realizada através da utilização de um estudo comparativo de casos.

O estudo de caso, de acordo com YIN (2001, p. 32) “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.” TRIVIÑOS (1987) afirma que a principal característica do estudo de caso é possibilidade de pesquisar uma organização em profundidade. Além disso, o autor menciona que na medida em que se aprofunda no assunto o grau de complexidade do exame também aumenta.

BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE (1982), afirmam que o estudo de caso reúne informações numerosas e detalhadas que permitem a compreensão da totalidade de uma situação. Para os autores, “o estudo de caso pode visar a retrair as fases de um fenômeno em relação com o que ocorreu na organização durante o período submetido à investigação...” sendo que o interesse desse método “reside na ultrapassagem da unicidade e na evidenciação de regularidades ou de constantes entre várias organizações cujas semelhanças e dessemelhanças são analisadas (p. 228)”, pois podem abordar, separada ou simultaneamente, diversos níveis de análise da organização com o objetivo de estabelecer relações entre as características de suas estruturas internas, de seus processos e de seu ambiente.

Quanto ao método adotado nesse estudo, foi o qualitativo, de cunho descritivo. A pesquisa qualitativa “justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. (RICHARDSON, p. 79, 1999). Ainda de acordo com o autor, esse método se diferencia do quantitativo à medida que não faz uso de um instrumental estatístico como base do processo de análise do problema. TRIVIÑOS (1987) caracteriza a pesquisa qualitativa como aquela em que o ambiente natural é a fonte direta dos dados e salienta que os pesquisadores devem se preocupar mais com o processo do que com os resultados obtidos.” Em relação ao cunho deste trabalho, o autor afirma que estudos descritivos “têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade”. Quanto ao nível de análise, foi o organizacional e a unidade de análise o grupo de dirigentes do nível estratégico.

A amplitude do trabalho foi longitudinal, uma vez que o objetivo do estudo era traçar os acontecimentos na seqüência em que ocorreram ao longo do tempo (YIN, 2001). Foi considerado o período de estudo os anos de 2000 a 2002. A pesquisa foi não-experimental, ou seja, *ex-post-facto*, pois conforme KERLINGER (1980), neste tipo de pesquisa, a manipulação de variáveis independentes não é possível, ou seja, as essas variáveis chegam ao pesquisador como estavam, já feitas.

### 3.2.2. Empresas Participantes

O presente estudo abrange três organizações de origem brasileira que atuam no setor de transporte aéreo regular de passageiros: Viação Aérea Rio Grandense (VARIG), Viação Aérea São Paulo (VASP) e GOL Transportes Aéreos.

A escolha do setor aéreo se deu pela deficiência de estudos que o contemplam, por ser susceptível à influência de uma grande variedade de forças ambientais e por apresentar um novo entrante.

A definição dos participantes se deu com base: (i) nas principais empresas que realizam o transporte aéreo regular de passageiros (não exclusivamente, já que as empresas podem também atuar no transporte de cargas) no território nacional (não

exclusivamente, já que as companhias podem também realizar o transporte internacional de passageiros); e (ii) no critério regularidade, ou seja, foram verificadas quais companhias atuam exclusivamente no segmento de transporte aéreo regular.

Selecionadas as empresas, encaminhou-se, diretamente para sua presidência, através dos Correios, uma carta de solicitação para participação na pesquisa. Tendo sido contactadas quatro empresas, obteve-se retorno positivo de três delas para que o estudo fosse realizado.

Após a autorização para estudo, foram contactados os profissionais indicados pelas respectivas companhias aéreas para o fornecimento dos dados. No entanto, em apenas uma delas a entrevista se deu com o profissional recomendado para atender ao pesquisador. Nas outras duas, embora seus pares aceitassem o convite para participar deste estudo, os mesmos não puderam ser entrevistados, pois não agendaram uma data para atendimento ao pesquisador em tempo hábil. Por isso, foram identificados pelo mestrando outros profissionais das respectivas organizações que pudessem fornecer as informações necessárias ao propósito deste estudo e, tendo sido convidados, aceitaram prontamente. Em todas as organizações em estudo foi realizada uma entrevista, que teve a duração de 70 a 150 minutos, variando de acordo com a complexidade administrativa das mesmas.

### 3.2.3 Dados: fonte e coleta

GIL (1991, p. 122) afirma que no estudo de caso a coleta de dados é feita “mediante o concurso dos mais diversos procedimentos.” De forma semelhante, BRUYNE, HERMAN e SCHOUTHEETE (1982, p. 209) aponta que a coleta de dados “apóia-se numa gama de técnicas cada uma das quais satisfazendo a regras próprias de utilização.” O autores mencionam ainda que diversas técnicas podem e devem ser utilizadas numa mesma pesquisa para reunir um conjunto de dados os quais estejam disponíveis, acessíveis e conformes ao objeto de investigação. Deste modo, os dados

do presente estudo foram coletados em duas etapas de modo a se complementarem, conforme será apresentado.

#### Dados Secundários

Para KERLINGER (1979, p.348) uma fonte secundária “é um relato ou fonte de informação distante um ou mais passos da fonte original”. Foram coletados previamente aos dados primários, tendo em vista que os dados secundários tiveram como objetivo fornecer subsídios à elaboração da entrevista que posteriormente foi realizada junto aos dirigentes do nível estratégico das organizações em estudo.

Como fonte de dados secundários foram analisadas revistas de bordo e material de marketing das empresas, jornais e revistas de grande prestígio e circulação, periódicos e publicações específicas sobre o setor de atuação das empresas objeto de análise neste estudo. Além disso, foram analisados relatórios, anuários, publicações e comunicados de órgãos que regulam ou representam o setor.

#### Dados primários

KERLINGER (1979, p.348) denomina uma fonte primária como o “repositório original de um dado histórico...”. Neste estudo, os dados primários foram obtidos mediante entrevistas semi-estruturadas com dirigentes do nível estratégico das organizações em estudo e através da observação não-participante.

TRIVIÑOS (1987) aponta a entrevista semi-estruturada como um dos principais métodos à disposição do pesquisador para a coleta de dados, já que “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.” (p. 146).

Como fonte adicional de dados primários este estudo contou com a observação não-participante. Conforme RICHARDSON (1999, p. 260), “neste tipo de observação o investigador não toma parte nos conhecimentos objeto de estudo como se fosse membro do grupo observado, mas apenas atua como expectador atento.” KERLINGER (1979, p. 349) aponta que a observação deve ser “parte integrante do trabalho do

cientista”, e ressalta que seus frutos são “qualquer tipo de dado obtido através de notar eventos, contá-los, medi-los, registrá-los.” GIL (1991) aponta como principal vantagem da observação em relação a outras técnicas o fato de os fenômenos serem percebidos diretamente, ou seja, com ausência de intermediações.

#### 3.2.4. Dados: análise

Os dados primários foram analisados através da técnica de análise de conteúdo que, segundo BARDIN (1977, p. 42), “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Os dados secundários, por sua vez, foram analisados pela técnica de análise documental, que, de acordo com BARDIN (1977, p. 45) é “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência”. RICHARDSON (1999, p. 230) denomina a análise documental como “uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados.”

Por fim, todos os dados coletados, tanto de fontes primárias quanto de fontes secundárias, foram comparados e analisados através da técnica de triangulação, que de acordo com TRIVIÑOS (1987, p. 138) “tem por objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco de estudo.” Além disso, segundo YIN (2001), qualquer descoberta ou conclusão obtida em um estudo de caso através da triangulação será muito mais convincente e acurada, desde que se obedeça a um estilo corroborativo de pesquisa.

### 3.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar do rigor científico empregado nessa pesquisa, a mesma é passível de algumas limitações, que são apresentadas na seqüência e devem ser consideradas para um melhor acompanhamento dos resultados obtidos.

A primeira limitação se relaciona ao delineamento de pesquisa adotado, o estudo comparativo de casos, pois embora o mesmo tenha se mostrado adequado à análise da problemática apresentada e seus objetivos, o mesmo não permite que os resultados obtidos sejam generalizados para outras organizações que não aquelas deste estudo.

A segunda limitação dessa pesquisa decorre da coleta de dados, pois devido aos motivos expostos anteriormente, alguns indivíduos entrevistados não foram aqueles apontados por suas respectivas organizações. No entanto, seus substitutos responderam a todas as questões levantadas pelo pesquisador e, através da técnica de triangulação entre dados primários e secundários foi possível ainda compará-los, confirmando-os.

A dificuldade em relacionar todas as mudanças organizacionais identificadas a sua respectiva causa, constituiu a terceira limitação deste estudo. À medida que se verificou que alterações na estratégia das organizações eram realizadas em decorrência da incidência de mais de uma força ambiental ou de vários eventos cumulativos que ocorreram no passado, não foi possível identificar para todas as mudanças verificadas na estratégia das organizações estudadas a respectiva força ambiental de influência, bem como se foi realmente apenas uma ou um conjunto delas.

Por fim, a análise quantitativa dos dados está sujeita à interpretação e à subjetividade do pesquisador, o que pode ser minimizado através da utilização de técnicas como a análise documental e de conteúdo, sugeridas por BARDIN (1979).

## **4. O TRANSPORTE AÉREO NO BRASIL**

Este capítulo é dedicado à contextualização do setor de transporte aéreo doméstico e foi dividido em quatro partes. Inicialmente será tratado do papel da aviação comercial brasileira: sua importância, subdivisões e dificuldades; em seguida será apresentada sua evolução; na terceira parte será identificado o modo como o setor se encontrava em 1999; e, por fim serão apresentados os aspectos mais relevantes que ocorreram entre os anos de 2000 a 2002 no referido setor.

### **4.1. A Aviação Comercial Brasileira**

Tendo em vista a dimensão continental do Brasil e, principalmente, a distância entre as quatro principais regiões metropolitanas (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Brasília), o transporte aéreo assume um papel estratégico para o desenvolvimento econômico, a coesão política e a integração regional do país, haja vista a ausência de sistema de transporte terrestre de passageiros, concorrente em nível de serviço, para distâncias superiores a 200 quilômetros (Banco Nacional de Desenvolvimento Social, 2001; CASTRO e LAMY, 1993).

Acrescido a isso, tem-se que o setor aéreo movimenta grande quantidade de recursos e gera impactos econômicos importantes, como na indústria do turismo, com a atração de negócios e empreendimentos diversos e a arrecadação de impostos, contribuindo para a elevação do nível de emprego no país de forma direta e indireta. Para se ter uma idéia, em 1999 o setor empregou diretamente 35 mil pessoas.

As companhias que operam no setor aéreo brasileiro são subdivididas em dois grandes grupos: empresas de transporte aéreo regular<sup>5</sup> e empresas de transporte aéreo

---

<sup>5</sup> Empresa de transporte aéreo regular: realiza vôos entre duas ou mais localidades, caracterizados por um número, horário, frequência, tipo de aeronave e oferta de assentos fixos, ou seja, não são passíveis de serem alterados por determinação única da companhia aérea sem a autorização do DAC.

não regular<sup>6</sup>, podendo atuar no segmento carga, passageiro, ou ambos. O país contava em dezembro de 2002, com 22 empresas de transporte aéreo regular e 10 não regulares, conforme se apresenta nos quadros 10 e 11.

QUADRO 10 - EMPRESAS DE TRANSPORTE AÉREO NÃO REGULAR E SEGMENTO(S) DE ATUAÇÃO

<b>Empresa</b>	<b>Segmento de atuação</b>
BETA - Brazilian Express Transportes Aéreos Ltda	Carga
Bra Transporte Aéreos Ltda	Passageiro
FLY S/A Linhas Aéreas	Passageiro
Jet Sul Linhas Aéreas Ltda *	Carga
Nacional Transporte Aéreos Ltda*	Passageiro
Skymaster Air Lines Ltda	Carga
Taf Linhas Aéreas S/A	Carga
TCB - Transportes Charter do Brasil Ltda	Carga
TEAM Transportes Especias Aéreos e Malotes Ltda	Passageiro
Via Brasil Transportes Aéreos Ltda *	Passageiro

FONTE: Departamento de Aviação Civil (2002) (\* Atividades Paralisadas)

QUADRO 11 - EMPRESAS DE TRANSPORTE AÉREO REGULAR E SEGMENTO(S) DE ATUAÇÃO

<b>Empresa</b>	<b>Segmento de atuação</b>
Abaeté Linhas Aéreas	Passageiro e Carga
ABSA Aerolinhas Brasileiras s/a.	Carga
BRAMEX - Brasil Minas Express Ltda.	Passageiro e Carga
Gol Transportes Aéreos Ltda	Passageiro e Carga
Interbrasil Star S/A *	Passageiro e Carga
Meta - Mesquita Transportes Aéreos Ltda	Passageiro e Carga
Nordeste Linhas Aéreas Regionais S/A	Passageiro e Carga
Oceanair Linhas Aéreas Ltda	Passageiro e Carga

<sup>6</sup> Empresa de transporte aéreo regular: realiza vôos entre duas ou mais localidades caracterizados por um número, horário, frequência, tipo de aeronave e oferta de assentos fixos variável, ou seja, são passíveis de serem alterados por determinação única da companhia aérea.

Pantanal Linhas Aéreas Sul Mato-Grossenses S/A	Passageiro e Carga
Passaredo Transportes Aéreos S/A *	Passageiro e Carga
PENTA - Pena Transportes Aéreos S/A	Passageiro e Carga
Puma Air Linhas Aéreas Ltda	Passageiro e Carga
Rico Linhas Aéreas S/A	Passageiro e Carga
Rio-Sul Linhas Aéreas S/A	Passageiro e Carga
TAM Linhas Aéreas S/A	Passageiro e Carga
Tavaj Transportes Aéreos Regulares S/A	Passageiro e Carga
Total Linhas Aéreas S/A	Passageiro e Carga
Transbrasil S/A Linhas Aéreas *	Passageiro e Carga
TRIP - Transporte Aéreo Regional do Interior Paulista	Passageiro e Carga
VARIG S/A (Viação Aérea Rio-Grandense)	Passageiro e Carga
VARIG Logística S/A	Carga
VASP - Viação Aérea São Paulo S/A	Passageiro e Carga

FONTE: Departamento de Aviação Civil (2002) (\* Atividades Paralisadas)

Além do transporte de passageiros, o transporte de carga também vem ganhando espaço no setor aéreo, pois representa uma alternativa para aumentar a rentabilidade das companhias. Conforme se observa no quadro 11, todas as empresas regulares apresentadas também realizavam o transporte de cargas, sendo que duas delas, a ABSA e a VARIG Logística eram destinadas exclusivamente a esse fim.

Voltando ao transporte de passageiros, a tabela 7 apresenta o total de indivíduos desembarcados de vôos nacionais no período de 1993 a 2001 oriundos de empresas regulares e não regulares.

TABELA 7 - PASSAGEIROS DESEMBARCADOS DE VÔOS NACIONAIS

Passageiros desembarcados de vôos nacionais			
Ano	Vôos		
	Regular	Não regular	Total
1993	12.461.735	633.412	13.095.147
1994	13.036.259	154.230	13.190.489
1995	15.140.666	1.622.748	16.763.414
1996	18.097.975	1.434.627	19.532.602
1997	19.860.172	1.415.072	21.275.244
1998	24.817.036	1.687.599	26.504.635
1999	24.966.812	1.769.558	26.736.370
2000	26.453.570	2.068.375	28.521.945
2001	30.064.573	2.539.122	32.603.695

FONTE: Instituto Brasileiro de Turismo (2003)

Analisando a tabela 7, verifica-se que o número de passageiros transportados apresentou crescimento, tanto em vôos regulares quanto em vôos não regulares, deixando claro o papel do setor e sua importância para o Brasil.

Quanto aos tipos de rotas aéreas, além das internacionais, regidas por acordos bilaterais entre os países envolvidos, o setor possui ainda três divisões em nível interno:

- **Rotas Nacionais.** São aquelas que fazem a ligação entre os principais aeroportos do Brasil, localizados em grandes centros econômicos e populacionais, ou seja, cidades com mais de 1 milhão de habitantes. Essas linhas movimentam mais de 70 mil passageiros por ano e sua operação é reservada às empresas domésticas de transporte aéreo regular;
- **Rotas Regionais.** São aquelas que interligam cidades de pequeno e médio porte às atendidas pelas linhas nacionais. Se subdividem em rotas de baixo potencial de tráfego quando movimentam no máximo 20 mil passageiros por ano, e rotas de médio potencial de tráfego, quando esse número vai de 20 mil a 70 mil passageiros por ano;

- **Rotas Especiais.** São aquelas que fazem a conexão, sem escalas, entre os aeroportos centrais de São Paulo (Congonhas), Rio de Janeiro (Santos Dumont) e Belo Horizonte (Pampulha) e desses com a capital federal, Brasília (Aeroporto Presidente Juscelino Kubitschek).

De forma semelhante às linhas, as empresas de transporte aéreo regular também eram subdivididas em regionais e nacionais, sendo obrigadas a operar somente naquelas rotas homônimas. No entanto, a partir de 1992 todas as companhias aéreas domésticas foram autorizadas a atuar em qualquer local do Brasil e, no ano 2000, a distinção entre empresas nacionais e regionais deixou de existir, diferentemente da subdivisão das rotas, que ainda persiste.

Mesmo com a importância que o setor representa para o país, as dificuldades encontradas pelas empresas aéreas domésticas são enormes, ainda mais quando comparadas as suas congêneres norte-americanas, conforme mostrou um estudo realizado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES) em 2001, que apontou os seguintes itens como de maior discrepância: (i) o combustível, que além de mais caro que no mercado americano é cotado em dólares; (ii) as peças de reposição, que devido à incidência de alta impostos chegavam a custar até 45% mais aqui que nos EUA ou países da Europa; (iii) o custo de seguro de aeronave, que aqui era de 0,142% a.a. para empresas de grande porte e de 0,269% a.a. para aquelas de médio porte, ao passo que nos EUA essa taxa era de 0,093% a.a., mesmo sendo o Brasil uma referência no controle de tráfego aéreo; (iv) juros de financiamento para capital de giro, cuja taxa no Brasil era de 18,5% a.a. e nos EUA de 6,8% a.a.; (v) a tributação, fortemente evidenciada na aviação doméstica, pois era da ordem de 34,80%, enquanto nos EUA o percentual era de 7,5% e na Europa, 16%; e, (vi) o câmbio, pois uma faixa que varia entre 25% e 40% dos custos das empresas aéreas domésticas é vinculada ao dólar.

Como foi visto, as companhias aéreas brasileiras atuam em um cenário adverso para a atividade, ainda mais quando comparadas às empresas norte-americanas, pois são afetadas diretamente pelo “Custo Brasil”: uma combinação de fatores estruturais

desfavoráveis que, aliados à dolarização natural do setor, influenciam negativamente sua capacidade competitiva (Departamento de Aviação Civil, 2002b).

#### **4.2. Evolução do Transporte Aéreo**

A aviação comercial no Brasil iniciou-se a 1º de janeiro de 1927 com um voo partindo da cidade do Rio de Janeiro (RJ) para Florianópolis (SC) operado pela empresa alemã Condor Syndikat. Em maio do mesmo ano era fundada a Viação Aérea Rio-Grandense (VARIG) e, em novembro, a companhia francesa Aéropostale também iniciava suas operações no Brasil. Ainda em 1927, a 1º de dezembro, a Condor Syndikat era nacionalizada, sendo então denominada Sindicato Condor Limitada, que, durante a II Guerra Mundial, passaria a ser chamada de Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul Ltda.

Por exigência legal, empresas estrangeiras que operassem no Brasil deveriam criar filiais no país. Assim, em 1929, a New York - Rio - Buenos Aires Line (NYRBA) iniciou suas operações entre essas três cidades e, de forma a operar uma linha aqui, foi fundada a NYRBA do Brasil S.A., com um voo semanal entre Belém (PA) e Santos (SP).

De forma semelhante à NYRBA, a Pan American Airways foi autorizada a operar no Brasil, interligando Estados Unidos – Belém, onde os passageiros eram deslocados para aeronaves de sua filial brasileira, a Panair do Brasil, antiga NYRBA do Brasil, cujo grupo fora adquirido.

Face ao desenvolvimento do transporte aéreo no Brasil, surgiu a necessidade de um órgão regulador que disciplinasse a execução dos serviços aeronáuticos civis. Por isso, em 22 de abril de 1931, pelo Decreto nº 19.902, foi criado o Departamento de Aeronáutica Civil (DAC), vinculado diretamente ao Ministério de Viação e Obras Públicas. Mais tarde, em 1941, foi criado o Ministério da Aeronáutica, consolidando sob direção centralizada os poderes da aviação naval, militar e civil. Conseqüentemente, o DAC passou a estar vinculado a esse novo departamento e seu nome foi mudado para

Diretoria de Aeronáutica Civil até 1967, quando retornou à denominação de departamento e para a atual, Departamento de Aviação Civil, em 1969.

O ano de 1933 foi marcado pela fundação da Aerolloyd Iguassu pela empresa Chá Matte Leão, com linha inicial São Paulo (SP) - Curitiba (PR) e, posteriormente, se estendendo a Florianópolis (SC) e Joinville (SC). Em novembro do mesmo ano, 72 empresários se uniram e fundaram a Viação Aérea São Paulo – VASP que, em 1939, adquiriu a empresa Aerolloyd Iguassu.

No ano de 1933, os representantes das empresas Pan American Airways, Sindicato Condor Limitada, Panair do Brasil, VARIG, VASP, Air France, CIA, Aerpostal Brasileira e Aerolloyd Iguassu fundaram a ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS AEROVIÁRIAS, que em 1938 alterou sua razão social para SINDICATO PATRONAL DOS TRANSPORTADORES AÉREOS. Mais tarde, em 1941, sob a denominação de SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS AEROVIÁRIAS (SNEA), esta entidade foi reconhecida pelo Ministério do Trabalho como representativo da categoria econômica das empresas aeroviárias.

Durante a década de 40, 50 e 60 foram criadas cerca de trinta empresas de transporte aéreo, as quais concentraram as suas linhas principalmente nas rotas regionais. Nos anos 50, uma parte dessas empresas menores foi absorvida e três dos maiores grupos de capital nacional – Lóide Aéreo Nacional, Real e Aerovias Brasil – formaram o Consórcio Real (Redes Estaduais Aéreas Ltda), que se tornou a maior empresa de aviação de capital brasileiro. Nesta década surgiram ainda duas empresas de importância considerável: a Paraense (regional do Pará) e a Sadia.

Em decorrência do elevado número de empresas aéreas ainda existentes às décadas de 50 e 60, estabeleceu-se um excesso de oferta em relação à demanda do mercado da época, de dimensões reduzidas, o que culminou por tornar anti-econômicos os vôos realizados por grande parte das empresas, enfraquecendo-as. Deste modo, a aviação comercial brasileira atravessou uma grave crise econômica, causada por diversos fatores, como: (i) a baixa rentabilidade do transporte aéreo provocada pela concorrência excessiva; (ii) a necessidade de novos investimentos para a renovação da frota, visando à substituição das aeronaves do pós-guerra, cuja

manutenção tornava-se difícil e a baixa disponibilidade prejudicava a regularidade do serviço; e, (iii) as constantes alterações na política econômica do país.

Visando sobreviver à crise, as empresas aéreas, juntamente com o governo, reuniram-se para estudar uma mudança na política então dominante, com o objetivo de garantir a continuidade dos serviços de transporte aéreo, mesmo que, caso necessário, o número de empresas tivesse que ser reduzido e o governo tivesse que exercer um controle mais rígido sobre elas.

Foram então realizadas três reuniões, denominadas Conferências Nacionais de Aviação Comercial (CONAC) na década de 60. As conclusões a que se chegaram nessas conferências conduziram a uma política de estímulo à fusão e associação de empresas, com o objetivo de reduzir o seu número a um máximo de duas na exploração do transporte internacional e três no transporte doméstico. Iniciava-se o regime de competição controlada em que o governo passou a intervir pesadamente nas decisões administrativas das empresas, seja na escolha de linhas, no reequipamento da frota, no estabelecimento do valor das passagens, etc.

Conforme se observa na tabela 8, em 1975 o setor aéreo doméstico era formado por somente quatro empresas, VARIG, Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul, VASP e Transbrasil.

TABELA 8 - COMPANHIAS AÉREAS EM 1962

Companhia Aérea	Operações	
	Doméstica	Internacional
VARIG	✓	Rotas da América do Norte
VASP	Exclusivamente	
Cruzeiro do Sul (adquirida pela Fundação Ruben Berta em 1975 e absorvida pela VARIG em 1992)	✓	Rotas da América do Sul e Central
Panair (encerrou suas operações em 1965)	✓	Rotas da Europa e Oriente Médio
Sadia (em 1972 tornou-se Transbrasil)	Exclusivamente	
Paraense (faliu em 1970)	Exclusivamente	

FONTE: Banco Nacional de Desenvolvimento Social (2002)

Com a introdução de aviões mais modernos e de maior porte as empresas viram-se forçadas a modificar a sua malha aérea, optando por servir apenas as cidades de maior expressão econômica, cujo mercado viabilizasse a prestação do serviço com o uso das novas aeronaves. As pequenas cidades do interior, dotadas, normalmente, de um aeroporto precariamente equipado, cuja pista, em geral, não era pavimentada, e que no passado eram servidas por aeronaves de pequeno porte, passaram, simplesmente, a não mais dispor do serviço. Por isso, das 335 cidades servidas por linhas aéreas em 1958, somente 92 continuavam a dispor do serviço em 1975, fazendo com que muitas cidades pequenas saíssem do mapa aeronáutico.

Assim, para evitar o desaquecimento do transporte aéreo com a diminuição da quantidade de companhias, já que muitas foram absorvidas, em 12 de novembro de 1975 através do Decreto N.º 76.590 foi criado o Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional (SITAR), para atender às cidades de médio e baixo potenciais de tráfego. Dessa forma, o Brasil foi dividido em cinco regiões<sup>7</sup>, permitindo o surgimento das empresas apresentadas no quadro 12 para operar exclusivamente e em regime de monopólio nessas áreas.

QUADRO 12 - EMPRESAS DO SITAR

<b>Empresa Aérea Regional</b>	<b>Área Homogênea de Tráfego</b>
Nordeste Linhas Aéreas Regionais S.A.	Região Nordeste e parte dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo*
Rio-Sul Serviços Aéreos Regionais S.A.	Região Sul e parte dos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo e São Paulo
TABA Transportes Aéreos da Bacia Amazônica S.A.	Região Norte
TAM Transportes Aéreos Regionais S.A.	Atual estado do Mato Grosso do Sul, parte dos estados do Mato Grosso e de São Paulo**
VOTEV Serviços Aéreos Regionais S.A.	Estado de Goiás, parte dos estados do Pará e do Maranhão, o Triângulo Mineiro e o Distrito Federal***

FONTE: Banco Nacional de Desenvolvimento Social (2001)

\* Com ligações dessas localidades para o Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília e Belo Horizonte.

\*\* Com ligações dessas localidades para São Paulo e Rio de Janeiro

\*\*\* Com ligações dessas localidades para o Rio de Janeiro

<sup>7</sup> As áreas originárias de tais regiões foram estabelecidas com base nos seguintes critérios: (i) geográficos; (ii) de capacidade de geração de tráfego total, que deveria ser aproximadamente o mesmo para cada área; e (iii) características geo-econômicas similares.

Embora tenha-se realizado em 1986 a IV CONAC, nenhuma modificação substancial à política vigente foi apresentada. No entanto, em decorrência de transformações de ordem política, econômica e social em todo o mundo ao longo da década de 80, os governos, de uma maneira geral, reduziram o controle sobre a economia dos seus respectivos países, permitindo que a mesma fosse conduzida pelas livres forças do mercado.

No Brasil, o governo, seguindo tendência internacional, abandonou o regime de indexação da economia e de fixação de preços. Em harmonia com essa nova política econômica, o Ministério da Aeronáutica, por intermédio do DAC, definiu-se, a partir de 1989, por uma política de flexibilização tarifária, que determinava, entre outras coisas, o fim do regime de fixação do preço das passagens aéreas, substituindo-o pelo estabelecimento de uma faixa de variação em torno de um valor fixado pelo DAC, correspondente à tarifa básica.

No ano de 1989 o governo autorizou a VASP e a Transbrasil a realizar vôos para o exterior, além da VARIG, cedendo parcialmente à pressão norte-americana pela desregulamentação. Isso ampliou o número de frequências de vôos internacionais, o número de cidades servidas por vôos regulares e o número de companhias internacionais com acesso ao Brasil, o que reduziu a participação das empresas nacionais nas linhas internacionais de 51% em 1990 para 43% em 1992.

Buscando aprimorar a política implantada e torná-la ainda mais consentânea com a do Governo Federal, o Ministério da Aeronáutica realizou a V CONAC, em novembro de 1991, com a participação de todos os segmentos da indústria do transporte aéreo, visando à definição clara de uma política sintonizada com as tendências liberalizantes observadas em diversos países do mundo.

Com base nos resultados dessa conferência, o Ministério estabeleceu diretrizes para orientar a ação do seu órgão regulador, o DAC, no sentido de proceder a uma redução gradual e progressiva da regulamentação existente.

Em conseqüência da nova política e das diretrizes dela decorrentes, foi implementado o sistema de liberação monitorada das tarifas aéreas domésticas; foi aberto o mercado doméstico para a entrada de novas empresas, tanto de transporte

regular quanto de transporte não regular, incluindo regionais e cargueiras; foi suprimida a delimitação de áreas para exploração do transporte regional (que ocasionou a extinção do SITAR em 1992) e a exclusividade desfrutada dentro das mesmas por determinadas empresas; flexibilizaram-se os parâmetros para a concessão de linhas; e foram designadas novas empresas nacionais para explorar o transporte aéreo internacional.

Em 1992 e 1993, a retração do mercado fez surgir uma concorrência predatória, levando as empresas a competirem através de grandes descontos, o que contribuiu para uma deteriorização generalizada da situação financeira das empresas. Com o objetivo de evitar um agravamento do problema, em junho de 1993 o DAC anunciou a volta de uma regulamentação estrita da oferta de linhas aéreas internas, incluindo a suspensão da criação de novas empresas e um controle rígido sobre vôos *charter* (fretados) e sobre a compra de novas aeronaves.

O transporte aéreo foi favorecido em 1994 pela explosão do consumo após a implantação do Plano Real. O movimento de 1994, medido em passageiro quilômetro pago transportado<sup>8</sup>, foi 2,1% maior que o de 1993 no tráfego nacional e 64,3% maior no tráfego regional. O crescimento da demanda permitiu às companhias aéreas, a partir de dezembro, reduzir em cerca de 20% os descontos promocionais que estavam sendo oferecidos.

O ano de 1995 seguiu sem grandes surpresas. Nas empresas de âmbito nacional, o crescimento médio no segmento doméstico em todo o ano foi de 5,8%, com aproveitamento de 58% dos assentos.

Os preços da distribuição e frete do querosene destinado à aviação internacional foram liberados em fevereiro de 1996, passando a ser fixado de acordo com os preços no mercado internacional e, em março, foram liberados os preços para a aviação nacional. Segundo a Secretaria de Acompanhamento Econômico (SAE), essa liberação provocou um aumento médio de 6% no produto em todo o país, com impacto de 1% no custo das passagens aéreas.

---

<sup>8</sup> Número de passageiros transportados multiplicado pela quantidade quilômetros voados.

No início do ano de 1996 a demanda por transporte aéreo estava pouco aquecida, mas se recuperou, apresentando crescimento durante todo o ano. O crescimento da demanda por turismo internacional devido à valorização da moeda, que tornou mais barata a viagem ao exterior, à recuperação do consumo e à crescente integração do Brasil com outros países, fez crescer as viagens de negócios, sustentando um crescimento de 5,2% no segmento internacional, atingindo 2,8 bilhões de passageiros quilômetro pagos transportados em 1996. No segmento doméstico, o crescimento foi de apenas 0,8%, atingindo 12,1 bilhões e no segmento regional chegou a 6,6%, atingindo 3,7 bilhões de passageiros quilômetro pagos transportados.

Durante o período janeiro-abril de 1997, o fluxo de passageiros das empresas VARIG, VASP e Transbrasil cresceu em média 16% nos vôos internacionais e caiu em média 1,6% nos vôos domésticos. No entanto, o crescimento da demanda no segmento internacional não foi suficiente para permitir um aumento da rentabilidade das empresas, que alegavam que os preços estavam defasados.

As medidas de incentivo à desregulamentação dos serviços de transporte aéreo anunciadas pelo DAC em 1998, como a redução do preço das tarifas cobradas pelo uso dos aeroportos, aliado ao estímulo dado ao turismo interno foram responsáveis por um sensível aumento na demanda por vôos domésticos, fazendo com que uma guerra tarifária logo se instaurasse no país naquele ano, chegando a descontos de até 60% nos preços das passagens. No entanto, como as empresas já apresentavam problemas nos resultados, essa situação contribuiu para agravar sua situação contábil.

Para estimular as companhias, o DAC se comprometeu a reduzir os preços das tarifas cobradas pelo uso dos aeroportos das companhias aéreas proporcionalmente aos descontos que concedessem nas passagens aéreas.

#### **4.3. O Setor em 1999**

A crise do sudeste asiático que atingiu a Tailândia, Malásia, Indonésia, Hong Kong e Coréia do Sul em 1997, a crise na Rússia em 1998 e, principalmente, a

maxidesvalorização do real frente ao dólar, ocorrida no início do ano de 1999, afetaram profundamente o desempenho da atividade do transporte aéreo no Brasil, causando danos ao setor, que já vinha fragilizado.

A alta do dólar afetou as companhias aéreas duplamente, tanto pelo lado da elevação dos custos quanto pela retração das receitas, tendo em vista a diminuição constatada na demanda de passageiros, em especial no segmento internacional (Departamento de Aviação Civil, 2002b).

Com o preço do dólar em alta as viagens internacionais tornaram-se mais onerosas, o que reduziu a demanda por este serviço, contribuindo para que as empresas aéreas apresentassem o pior resultado da década (a VARIG acumulou um prejuízo de US\$ 94 milhões, a VASP de US\$ 92 milhões, a TAM de US\$ 30 milhões e a Transbrasil de US\$ 87 milhões), pois com a retração da demanda, os custos advindos da desvalorização da moeda não puderam ser repassados aos clientes.

Com a desvalorização cambial de janeiro de 1999 os descontos praticados no ano anterior tornaram-se inviáveis, caindo de 60% para o máximo de 30%, já que os custos das empresas eram dolarizados, desde combustíveis e peças até o *leasing* das aeronaves.

A ponte aérea<sup>9</sup> protagonizou uma guerra à parte. Em 15 de agosto de 1998 a VARIG, unilateralmente, rompeu o *pool*<sup>10</sup> com a Transbrasil e VASP. Com isso, a oferta de vôos cresceu em 80% naquele trecho, mas o número de passageiros apenas 35%, fazendo com que se instaurasse uma nova “disputa tarifária” entre as companhias, provocando um aumento na concorrência e a diminuição no preço do bilhete. Além disso, o lucro das empresas diminuiu, enquanto o custo aumentou.

Os resultados da guerra tarifária iniciada em 1998 foram percebidos apenas em 1999, quando as empresas apresentaram seus balanços referentes àquele ano. As medidas implementadas para aumentar a ocupação dos aviões não surtiram resultados

---

<sup>9</sup> O termo “ponte aérea” se refere aos vôos entre a cidade do Rio de Janeiro (aeroporos Santos Dumont ou Galeão) e de São Paulo (aeroporos Congonhas ou Guarulhos) ou vice versa.

<sup>10</sup> Acordo firmado entre VARIG, VASP e Transbrasil para operação conjunta na ponte aérea, com preços e serviços semelhantes

positivos, tanto que a VARIG apresentou um prejuízo de R\$ 25 milhões e a VASP de R\$ 182 milhões.

A desvalorização cambial também obrigou as empresas nacionais a reduzirem a frequência dos vôos internacionais em 1999. A VARIG, VASP, TAM e Transbrasil suspenderam diversas rotas internacionais. No total, a oferta de assentos foi reduzida em 33% para responder a uma queda de 34% na venda de passagens.

Em março, VASP, VARIG, TAM e Transbrasil pediram ao DAC a concessão de aumento no preço das passagens, que variava de 14% a 28% entre as empresas, que justificaram o pedido com o argumento de que seus custos aumentaram em decorrência da maxidesvalorização do real e do reajuste do preço do combustível utilizado pelas aeronaves. O DAC, por sua vez, realizou estudos com as planilhas de custos das empresas e concedeu um aumento, em junho, de 10,9% nas tarifas a fim de compensar a desvalorização cambial. Este foi o segundo aumento na tarifa desde o início do Plano Real. O último havia sido de 13,5% em junho de 1997.

Em agosto, as empresas solicitaram uma nova revisão de 9,5% no preço das passagens alegando o aumento de custos por causa da alta do querosene de aviação, da volta da CPMF, e da variação cambial. No entanto, o DAC recomendou que o aumento ficasse em 2,9%, mas o Ministério da Fazenda vetou o reajuste, pois conforme a lei que criou o Plano Real, só poderia ocorrer aumento a cada 12 meses. Vale lembrar que o reajuste vale para as “tarifas cheias”, que é o preço máximo de uma passagem, mas as empresas eram livres para alterar os descontos promocionais a sua maneira.

O ano de 1999 também foi marcado pela luta das empresas em ganhar indenizações da União por prejuízos que somaram cerca de R\$ 8 bilhões devido ao congelamento dos preços das tarifas no Plano Cruzado, Bresser e Verão, no governo José Sarney, de 1986 a 1989. A Transbrasil abriu o caminho para a luta das demais empresas quando ganhou depois de 9 anos de batalha cerca de R\$ 1,3 bilhão, mas através de um acordo foi indenizada com R\$ 725 milhões que foram abatidos de impostos e tarifas devidos ao próprio governo.

No mês de junho, a VASP e a VARIG obtiveram decisão judicial favorável ao pagamento pela União de indenização pelos mesmos motivos da Transbrasil, estimadas em cerca de R\$ 1,6 bilhão e R\$ 2 bilhões, respectivamente. Caso saíssem vitoriosas poderiam optar por também sanear suas dívidas junto ao governo, o que representaria uma solução para a crise financeira das empresas.

O tema fusão das quatro grandes companhias aéreas nacionais VARIG, VASP, TAM e Transbrasil também recebeu importância durante o ano. O BNDES divulgou que procurou cada uma das empresas individualmente e que todas apontaram a unificação como uma saída para aumentar as taxas de ocupação nos vôos e, conseqüentemente, a rentabilidade do setor, que vinha sofrendo constantes e crescentes prejuízos. O governo mostrou, pela primeira vez, interesse em atendê-los, e concordou que realmente não havia espaço nos céus brasileiros para tantas empresas aéreas, no entanto, a questão era com que dinheiro financiar a empreitada, já que a utilização de dinheiro público não poderia ser cogitada. Ainda assim, o governo mostrou-se aberto ao diálogo e, com ambas as partes interessadas, parecia que a fusão seria apenas uma questão de tempo. Para dar início ao processo, o Ministério da Defesa foi o encarregado de redigir uma proposta sobre o tema e enviá-la ao Congresso. Isso não seria a fusão por decreto, mas o primeiro passo: a criação da Agência Nacional da Aviação Civil, que viria a substituir o Departamento de Aviação Civil, DAC, hoje controlado pelos militares. No entanto, as empresas aéreas não concordaram com muitos dos pontos contidos na proposta inicial, como: (i) o início da concessão onerosa de linhas; (ii) a não liberação da oferta livre no mercado doméstico, pois as companhias desejavam oferecer tantos vôos quantos tivessem condições, dependendo somente da capacidade dos aeroportos; e, (iii) a indiferença do governo em tentar reduzir a carga tributária do setor (até o final do período em estudo, a ANAC não havia sido criada).

Quanto à fusão, os presidentes da TAM, Rolim Amaro, e VARIG, Fernando Pinto, concordaram que era mínima a possibilidade que esse evento ocorresse e afirmaram que a redução da carga tributária que incidia sobre as empresas, que era uma das mais altas do mundo, seria uma opção mais interessante. Declarações como essas e o desencontro de informações entre as empresas do setor e o órgãos do governo, como

o BNDES, fizeram com que fosse descartada a possibilidade da ocorrência de unificação entre as empresas, o que as obrigou a capitalizar, individualmente, seus negócios através de ajustes nas rotas e frotas, dentre outros.

A solução para os problemas do setor não residia apenas na efetivação de uma fusão, tanto que as companhias entregaram propostas de saneamento, individuais, ao BNDES, que concordou em apoiá-las, mas exigiu a criação de um projeto de saneamento concreto, com ganho de competitividade, previsão de redução das tarifas e menores custos. Além disso, foi solicitado que fossem apresentadas garantias suficientes para cobrir o que pedissem, pois o governo não queria ser o responsável pela reestruturação do setor, papel que, segundo ele, cabe às empresas, e muito menos emprestar dinheiro para que os problemas financeiros apenas fossem adiados.

No mês de outubro, o secretário de Transportes dos EUA, Rodney Slater, propôs às companhias aéreas brasileiras a liberalização do espaço aéreo nacional para suas congêneres norte-americanas. A proposta de substituição do sistema bilateral (que permitia às companhias estrangeiras realizarem o mesmo número de vôos que as empresas nacionais realizam para os seus países) pela política de “céus abertos” (onde companhias dos países signatários têm livre acesso ao outro mercado, inclusive para estabelecer o número de vôos, rotas e preços), não foi aceita e, além disso, considerada um ataque, já que a adoção dessa nova política poderia liquidar a aviação nacional, pois as empresas brasileiras não suportariam a concorrência. Para as empresas de aviação dos EUA, o mercado brasileiro representava apenas 3% de seu mercado internacional, enquanto para as nossas o mercado para os EUA equivalia a quase 50%.

Dentre as desvantagens apontadas pelas empresas aéreas nacionais em realizar o acordo, destacam-se: (i) as quatro empresas americanas que operavam para o Brasil (United Airlines, American Airlines, Delta Airlines e Continental Airlines) possuíam juntas 2.136 aeronaves, enquanto VARIG, VASP, TAM e Transbrasil possuíam apenas 185; (ii) a carga tributária sobre as brasileiras era de 37%, contra 6,8% das norte-americanas; (iii) a estrutura de custos para as empresas estrangeiras era menor, como o combustível, seguros e impostos; e, (iv) a desigualdade nas condições de

financiamento, pois as empresas brasileiras tinham financiamento de, no máximo, 12 anos para compra de equipamentos, enquanto as norte-americanas até 25 anos de prazo.

Assim, o ano de 1999 foi marcado por uma maxidesvalorização cambial, obrigando as empresas a rever os descontos oferecidos e a freqüência de seus vôos internacionais a fim de resistir à queda na demanda e obter rentabilidade positiva, já que os custos de operação foram aumentados significativamente.

#### **4.4. O Setor de 2000 a 2002**

Nesta seção serão abordados os aspectos mais relevantes do setor de transporte aéreo nacional no período de 2000 a 2002 como forma de proporcionar maior entendimento de determinadas questões que ocorreram no período e serão apresentadas no decorrer deste estudo.

Em relação ao ano 2000, além da crise da Argentina, o item que merece ser destacado é o fim do subsídio do querosene de aviação, aumentando o custo operacional das companhias aéreas. Vale ressaltar que esse fato tornou-se ainda mais relevante devido às sucessivas altas no preço do petróleo no mercado internacional (cotado em dólares) naquele ano e à desvalorização do real frente à moeda americana.

Em 2001, devido a pressões das companhias aéreas domésticas, os ministérios da Defesa e da Fazenda liberaram no início do mês de março os preços das passagens aéreas para a ligação entre os 11 principais aeroportos de cidades brasileiras (São Paulo (SP): Congonhas e Guarulhos; Rio de Janeiro (RJ): Santos Dumont e Antonio Carlos Jobim; Belo Horizonte (MG): Pampulha e Confins; Brasília (DF); Curitiba (PR); Porto Alegre (RS); Campinas (SP); e, Florianópolis (SC)). Essa medida foi tomada devido ao grande número de empresas aéreas e ao volume de tráfego entre essas cidades, aproximadamente 13 milhões de passageiros por ano. Quanto aos demais aeroportos do Brasil, continuaram com os preços das passagens subordinados ao Ministério da Fazenda e DAC, mas somente até o dia 10 de agosto do mesmo ano,

quando foi anunciada a liberação das passagens aéreas em todos os aeroportos do país.

Em 2002, a liberação de um “pacote” de ajuda pelo Governo Federal, que, no entanto, não representou uma solução definitiva nem completa dos problemas enfrentados pelas empresas foi o evento mais representativo no setor. Dentre as medidas anunciadas, aquelas consideradas mais importantes pelas empresas foram: (i) a ampliação da isenção de imposto sobre a importação de peças; (ii) a suspensão da cobrança de imposto de renda sobre o aluguel de aviões; e, (iii) o fim da cobrança duplicada do PIS/Cofins sobre o querosene de aviação, passando a ser taxado apenas na refinaria (antes era aplicado também no abastecimento das aeronaves).

Por fim, essas foram as modificações mais significativas na estrutura do setor durante os anos de 2000 a 2002, ficando as maiores mudanças por conta das empresas, conforme será visto.

## **5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, os dados coletados durante a pesquisa serão apresentados e analisados conforme a metodologia descrita anteriormente. Dividiu-se o capítulo em duas partes, sendo que na primeira tem-se a descrição e análise dos dados de cada uma das empresas separadamente e, na segunda, uma análise comparativa entre as mesmas.

### **5.1. CASOS EM ESTUDO**

Seguindo a metodologia descrita na capítulo anterior, apresenta-se agora a análise das empresas pesquisadas individualmente. A VARIG é a primeira organização, seguida pela VASP e GOL.

A análise inicia-se com um breve histórico, passa pela contextualização da empresa no ano de 1999 e, em seguida, essas organizações serão analisadas durante o período em estudo propriamente dito: os anos de 2000 a 2002.

#### **5.1.1. Caso 1: Viação Aérea Rio Grandense - VARIG**

##### **5.1.1.1. Histórico**

A Viação Aérea Rio Grandense (VARIG) foi criada em 07 de maio de 1927 em uma pequena sala da Associação Comercial de Porto Alegre, tendo à frente Otto Ernst Meyer, um ex-piloto da força aérea alemã, que contratou Ruben Martin Berta, o primeiro brasileiro empregado de uma empresa aérea e que mais tarde criou a fundação dos funcionários da VARIG.

Tendo em vista a grande extensão do país e a deficiência de outros meios de transporte como o ferroviário e o rodoviário, Otto Ernst Meyer tentou, em vão, criar uma empresa aérea em Pernambuco e, posteriormente, no Rio de Janeiro. Mas foi no Rio Grande do Sul que o ex-piloto recebeu o apoio necessário para a fundação da VARIG através da oferta de diversos benefícios, como incentivos fiscais, parcelamento de impostos e apoio técnico da Condor Syndikat, que recebeu 20% das ações da nova empresa em troca de um dos seus hidroaviões Dornier Wal e de pessoal especializado para a operação da aeronave, que foi o primeiro equipamento a receber prefixo nacional: P-BAAA.

A empresa começou então suas atividades naquele ano com uma rota de apenas 270 quilômetros, entre três cidades gaúchas, chamada "Linha da Lagoa", ligando Porto Alegre à cidade de Rio Grande, com escala em Pelotas. A VARIG realizou no primeiro ano de atividades 85 vôos e transportou 652 passageiros.

Em 1945, Ruben Martin Berta, presidente da empresa, criou a Fundação dos Funcionários da VARIG, com uma estrutura e finalidade inéditas no país: prover benefícios àqueles funcionários e seus familiares, preferencialmente com recursos advindos da lucratividade da empresa. Para isso, foram doadas 50% das ações da companhia para a entidade mais uma dotação em dinheiro próxima ao valor dessas ações para que a fundação entrasse em operação imediatamente.

A VARIG permaneceu então até 1946 operando apenas frequências internas no Rio Grande do Sul, mas, aos poucos foi ampliando sua frota e rota, principalmente nas décadas de 40 e 50, quando contou com um grande crescimento, passando a voar para Montevideo (Uruguai) em 1942 e para outros estados brasileiros em 1946.

Na década de 50 foram adquiridos os primeiros Boeing 707 e os jatos franceses SE-210 Caravelle. Em 1952, A VARIG tornou-se uma empresa de âmbito nacional ao adquirir a nordestina Aerogerall e, em 1959 começou a operar na ponte aérea junto com as companhias VASP e Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul Ltda.

Em 1961 a VARIG adquiriu o controle do Consórcio Real, incorporando toda a sua frota, o que a transformou na maior empresa de aviação do país. A malha aérea coberta pela empresa veio também para a VARIG e no mesmo ano chegaram as

primeiras aeronaves L-188 Electra II encomendados pelo Real, vindos de segunda-mão da American Airlines.

Em fevereiro de 1965, o governo militar extinguiu a Panair do Brasil e transferiu sua rede internacional de rotas para a VARIG, transformando-a na principal companhia responsável pela “bandeira” brasileira no exterior, com uma rede de rotas que ia até Nova York, Miami e Los Angeles nos Estados Unidos, além de sete destinos na Europa, seis na América do Sul e um na América Central.

Na década de 70 chegaram os jatos Boeing 727-100, 737-200 e DC-10-30 sendo introduzidos nas rotas intercontinentais da empresa, que em 1975 adquiriu a congênere Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul Ltda, antiga Sindicato Condor, que, no entanto, continuou voando com seu próprio nome até 1992, quando passou completamente ao controle da VARIG, sendo absorvida.

Em 1981 chegaram os primeiros Boeing 747-200, que foram colocados nas rotas para Nova Iorque (EUA), Los Angeles (EUA) e Tóquio (Japão). Em 1985 vieram os 747-300 e, no ano seguinte, os modernos 767-200.

Nos anos 90 a empresa adquiriu novas aeronaves, como os Boeing 737-300, 767-300 e MD-11 para substituir os modelos mais antigos, como os Electras II, os Boeing 727-100 e os Boeing 707. Foi nessa época que a empresa lançou suas novas rotas: Orlando (EUA), Washington (EUA), Atlanta (EUA), Hong Kong e Bangcoc, na China.

Em 1997 a empresa se juntou com outras cinco empresas internacionais, formando a *Star Alliance*, em um acordo que visava assegurar o crescimento e lucratividade a longo prazo de seus participantes, desenvolver, operar e comercializar um sistema global de viagens aéreas altamente competitivo, além de oferecer vários benefícios aos usuários. Ao final do ano de 2002, compõem a Aliança mais de 13 empresas aéreas dos mais diversos países do mundo: Lufthansa, Tyrolean Airways, Air Canada, Air New Zealand, Scandinavian Airlines System, Thai Airways, United Airlines, All Nippon Airways (ANA), Compañia Mexicana de Aviación, Singapore Airlines, Austrian Airlines e British Midland Airways. Juntas, essas empresas atendiam a mais de 800 destinos em todo o mundo.

Devido à forte crise no mercado internacional em 1997, a VARIG se viu obrigada a reestruturar sua área operacional, organizacional e financeira. Nesse período foram retirados de serviço os Boeing 747 e os McDonnell Douglas DC10-30, totalizando 14 aeronaves.

#### A Rio Sul e Nordeste

A Rio Sul e a Nordeste foram fundadas em 1976, como proposta de combate à crise da década de 60, onde foram criadas outras 3 empresas regionais, para atender às cinco regiões em que o país fora dividido e que compreendia cerca de 360 cidades.

A Nordeste iniciou suas operações em 9 de junho de 1976 com uma frota formada por aviões Embraer EMB-110 Bandeirante. O controle acionário da empresa pertencia principalmente à Transbrasil e ao Governo da Bahia.

A Rio Sul Linhas Aéreas surgiu da associação entre a Top Táxi Aéreo, do Rio de Janeiro e a VARIG, com uma frota inicial de oito aviões Piper Navajo, sete Bandeirantes, dois North American 65 Sabreline e um Gates Learjet.

Durante dez anos, as companhias aéreas regionais enfrentaram sérios problemas econômicos. A situação melhorou quando o Ministério da Aeronáutica permitiu que as empresas regionais explorassem linhas consideradas mais rentáveis, como aquelas que compreendiam aeroportos centrais de grandes capitais, tais como Congonhas (SP), Santos Dumont (RJ), Pampulha (BH) e Afonso Pena (PR).

Em 1992, a Conferência Nacional de Aviação Civil extinguiu as áreas geográficas, criando o conceito de rotas nacionais e regionais e liberando todo o país para a operação das empresas regionais. Esta medida foi extremamente importante para a consolidação da Rio Sul como uma das principais companhias aéreas do Brasil, que em 1995 adquiriu a Nordeste, e passaram ambas a serem empresas subsidiárias da VARIG, mas que diferentemente da empresa-mãe atuavam apenas no território nacional.

#### 5.1.1.2. Análise dos dados

Após o histórico da empresa, inicia-se a análise dos dados coletados durante o estudo conforme a metodologia prescrita. A análise se dará da seguinte forma: (i) identificação da estratégia empresarial e de negócio em 1999; (ii) identificação das principais forças ambientais que impactaram durante os anos de 2000 a 2002; (iii) verificação da influência de um novo entrante; (iv) identificação e classificação dos recursos estratégicos possuídos; (v) identificação de mudanças na estratégia empresarial e de negócio durante o período em estudo; e, (vi) verificação da existência de mudanças na estratégia empresarial e de negócio em decorrência da atuação das forças ambientais.

#### **Estratégias da VARIG em 1999**

Nesta seção serão apresentadas as estratégias que a Fundação Ruben Berta e a VARIG empregavam antes do período em estudo, especificamente, no ano de 1999. O autor buscou identificar as estratégias empresarial, que eram utilizadas de forma genérica para todas as empresas, e de negócios, que eram empregadas exclusivamente pela VARIG.

É importante ressaltar que a identificação e análise das estratégias em 1999 foi necessária para o entendimento e contextualização da empresa no período imediatamente anterior ao deste estudo, além de ser fundamental para avaliar eventuais mudanças ocorridas em sua orientação, comparando-as.

#### Estratégia Empresarial

A Fundação Ruben Berta, que em 1927 detinha apenas a VARIG, iniciou o ano de 1999 como proprietária das seguintes empresas: (i) VARIG; (ii) Rio Sul Linhas

Aéreas; (iii) Nordeste Linhas Aéreas; (iv) Rede Tropical de Hotéis; (v) Sata (especializada em serviços aeroportuários); e, (vi) Pluna, empresa de transporte aéreo regular de atuação no Uruguai.

Naquele mesmo ano, a VARIG, Transbrasil, Amadeus Internacional e a Fundação Ruben Berta anunciaram a criação do Amadeus Brasil, que passou a ser o representante no país do maior sistema de reservas de assentos em vôos nacionais e internacionais do mundo (Amadeus). Com essa parceria, passou a ser oferecido aos passageiros das empresas de transporte aéreo do Grupo VARIG, através de um banco de dados, acesso a 730 empresas aéreas, à época, e a hotéis e locadoras de automóveis em todo o mundo. Dentre os objetivos dessa associação para a VARIG, destacou-se a possibilidade do desenvolvimento das vendas e a busca em retomar sua participação no mercado, já que a empresa havia sofrido uma queda de 15% a 20% nas rotas internacionais e de 8% no mercado doméstico em 1999, o que ocasionou a reestruturação da malha aérea, com uma redução de 18% na oferta de assentos, dentre outras medidas. Quanto ao capital social da nova empresa, a VARIG detinha 51%, a Amadeus Internacional 34% e a Transbrasil 15%.

O fato de todas as empresas aéreas da Fundação Ruben Berta utilizarem o mesmo sistema de reservas facilitou a comunicação, troca de dados e interação entre elas, destacando aquelas que atuavam no território nacional (VARIG, Rio Sul e Nordeste), pois sua malha aérea era integrada. Por exemplo, um passageiro saindo de Porto Alegre com destino a Belo Horizonte poderia iniciar o voo pela VARIG e fazer uma conexão em São Paulo continuando sua viagem com a Rio Sul ou Nordeste. Em determinadas rotas o passageiro passava pelas três empresas aéreas do grupo até chegar ao seu destino, sendo todo o percurso e suas respectivas conexões previamente identificadas e apresentadas pelo *software* quando o passageiro adquiria o bilhete.

Assim, com o investimento no Amadeus Brasil a Fundação Ruben Berta realizou uma estratégia de crescimento interno, caracterizada pela criação de uma nova unidade de negócio.

## Estratégia de Negócio

A crise financeira pela qual estava passando a VARIG, com a possibilidade de alguns de seus aviões sofrerem arresto por parte dos credores e com dívidas de cerca de R\$ 1,8 bilhão se intensificou após a maxidesvalorização cambial, ocorrida no mês de janeiro, pois suas despesas cotadas na moeda americana aumentaram sensivelmente, contribuindo para um ano de perdas e dificuldades.

Logo no início do ano, Fernando Pinto, que estava na presidência da VARIG há três, enfrentou sérios obstáculos à continuação de seu mandato, principalmente pelo presidente do Conselho de Administração da empresa, Walterson Caravajal, que queria sua destituição sob a alegação de que no momento em que a empresa vivia a pior crise de sua história era necessário um líder capaz de realizar mudanças radicais e, segundo ele, Fernando Pinto não seria esse homem. No entanto, a Fundação Ruben Berta se opôs a sua demissão e o manteve no cargo.

Em março, Fernando Pinto apresentou uma proposta de saneamento da VARIG que previa a economia de US\$ 160 milhões em 1999 em um projeto que incluía, entre outras ações: (i) a venda de cinco aeronaves e a devolução de outras sete que eram utilizadas por sistema de *leasing* pela empresa; (ii) a demissão de funcionários; e, (iii) uma reestruturação na diretoria executiva.

No dia 15 de abril foram tomadas medidas a fim de conter a redução na demanda por vôos internacionais e abreviar os danos causados pela desvalorização do real. A VARIG realizou mudanças em sua malha aérea internacional através da suspensão dos vôos diretos para as cidades norte-americanas de Orlando e Atlanta, além do prolongamento desse último, que iria para Washington. Foram canceladas também as frequências para Zurique (Suíça) e Porto (Portugal). Em junho, foram cortados os vôos sem escala da cidade do Rio de Janeiro (RJ) para Nova York (EUA). No entanto, foram inaugurados vôos diários para o Japão e Londres (Inglaterra), mostrando que mudanças nas rotas da empresa poderiam ser uma alternativa rentável. Quanto à frota, foi diminuída de 14 aeronaves, entre os quais os DC-10 e os Boeing 747, sendo esse último “uma aeronave muito cara, apesar dela ter o chamado custo do

assento quilômetro<sup>11</sup> mais barato, porque cabe muitos assentos dentro de um Jumbo, os custos operacionais são muito vultuosos”.

Em julho, a VARIG comemorou um ano de mercado livre na ponte aérea. De acordo com Fernando Pinto, a decisão de romper o *pool*<sup>4</sup> em 1998 e iniciar uma operação em conjunto com a subsidiária Rio Sul (chamada Ponte VARIG/Rio Sul) foi sido uma excelente decisão, pois as duas empresas, que juntas operavam 20 vôos do total de 30 das empresas participantes em 1998, passaram em maio de 1999 a deter 30 frequências, com uma taxa de ocupação superior a 70%.

Com o objetivo de continuar o processo de saneamento das dívidas da VARIG, Fernando Pinto foi ao BNDES no mês de agosto e apresentou um pedido de recursos financeiros de aproximadamente R\$ 400 milhões. Esse fato não foi bem visto pela oposição da Fundação Rubem Berta, que não concordou em ceder parte das ações ao BNDES como garantia do financiamento. Isso levou o presidente da empresa a retirar o pedido de ajuda em seguida, alegando que iria redimensioná-lo.

Embora um dos assuntos que mais agitou o setor de transporte aéreo no transcorrer do ano de 1999 tenha sido a possibilidade de uma fusão entre as empresas, afiançadas pelo BNDES e aprovada pelo Ministério da Defesa, que acreditava haver excesso de companhias no país, Fernando Pinto mostrou-se contra tal proposta e afirmou que a VARIG era capaz de “decolar sozinha”.

No mês de novembro, dando continuidade a um programa iniciado em 1996, a VARIG contratou três novos *chefs* de cozinha para compor os pratos servidos nas classes executiva e primeira dos seus vôos internacionais e que atendiam cerca de 40 mil passageiros mensalmente para a Europa, o Japão e os EUA. Somados a isso, foram melhorados os serviços em terra, como a possibilidade de realizar o *check-in* em hotéis e lojas da VARIG, o que representou um investimento de US\$ 30 milhões para a empresa.

Mesmo com as medidas que vinham sendo implementadas, a VARIG fechou o ano de 1999 com um prejuízo de R\$ 94,820 milhões. Ao que se verificou, isso se deu

---

<sup>11</sup> Quilômetros voados multiplicados pelo número de assentos oferecidos.

em decorrência da reestruturação organizacional e financeira ocorrida naquele ano e à desvalorização cambial de janeiro.

A análise do modo como a VARIG competia em 1999 no seu setor de atuação, transporte regular de passageiros, permite associá-la à estratégia de nicho-diferenciação (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000), pois a companhia prestava serviços diferenciados e específicos para seu público alvo: executivos e empresários, que estavam dispostos a pagar um preço superior pelo provimento de tais benefícios, conforme se constata no seguinte trecho: “... esse sujeito [executivo e empresário] gosta de ir pra uma sala vip. Ah, mas é um luxo! Certo! Mas é um luxo que ele quer pagar por isso. Se ele quer pagar por isso nós queremos vender isso, desde que haja uma massa de gente tal que justifique”.

### **Forças Ambientais**

A principal força ambiental que impactou sobre as estratégias da VARIG no período em estudo, conforme verificado através dos dados coletados, foi a concorrência. Foram identificadas influências dessa força na estratégia da empresa em todos os anos deste estudo, principalmente em 2000 e 2001. “Sem dúvida nenhuma, a competitividade é a maior de todas, a concorrência é a maior de todas”.

De acordo com o entrevistado, a alta concorrência estava relacionada ao governo, que em determinado momento entendeu que deveria abrir mais o mercado para novos entrantes, permitindo que mais empresas disputassem o mesmo número de passageiros, o que ocasionou graves consequências para todo o setor, pois a partir do momento em que se permitiu que novas companhias participassem do mercado, aquelas já estabelecidas foram prejudicadas. “Só que, na medida que você concede que mais empresas participem do bolo [mercado], e o bolo continua do mesmo tamanho, na realidade só está dizendo que o bolo vai ser dividido de outra forma, mas toda a estrutura das empresas que já existem continua lá”.

A segunda força ambiental citada como de maior influência nas estratégias da VARIG foi a variação cambial. Conforme o entrevistado, essa força só não foi mais importante que a concorrência porque como “o dólar é igual pra todas, é muito parecido pra todas, quando há alta do dólar (...) afeta todo o mundo.”

A começar pela maxidesvalorização cambial de janeiro de 1999, as constantes altas do dólar, verificadas em todo o período em estudo, impactaram diretamente sobre as estratégias da empresa. “De lá [1999] pra cá [2002] não tem feito melhorar”. Conforme o entrevistado, “a alta do dólar certamente cria impacto porque você tem a maioria dos custos atrelados a dólar (...) então, no fundo, a empresa começa a arcar com o ônus de uma questão externa grave: componentes de peças, preços dos *leasing*, dos seguros, o teu custo todo no exterior, tudo é atrelado a dólar”.

A VARIG, que também atuava no segmento de transporte aéreo internacional, tinha nas constantes altas do dólar mais um agravante, pois o custo em manter bases no exterior, como funcionários e impostos era acrescido significativamente.

Foi verificado que na VARIG, as duas principais forças ambientais identificadas que mais impactaram durante o período em estudo (concorrência e variação cambial) agiram juntas em alguns momentos, prejudicando não só a empresa, mas todo o setor. “... então você junta dois efeitos antagônicos ao mesmo tempo, ou seja, o dólar pressionando teus custos pra cima e tuas receitas pra baixo e o bolo do mercado doméstico sendo dividido entre mais *players*<sup>12</sup>, entre mais participantes, é a forma mais rápida de destruir um setor...”

### **Influência de um Novo Entrante**

Esta seção visa responder ao terceiro objetivo específico deste trabalho: identificar a influência específica do fenômeno entrada de um novo concorrente no setor, especificamente a GOL Transportes Aéreos, sobre a estratégia da VARIG.

---

<sup>12</sup> Conjunto de empresas cooperativas e/ou concorrentes que atuam no mesmo setor.

Embora o ano 2001 tenha sido marcado pela entrada de vários concorrentes no setor de transporte aéreo doméstico (Nacional Transportes Aéreo, FLY, entre outros), a escolha por analisar a influência da GOL Transportes Aéreos sobre as estratégias da VARIG se deu por: (i) ser essa a única companhia aérea regular que de fato iniciou suas atividades naquele ano (embora a FLY tenha passado a oferecer vôos regulares em 2001, já atuava no segmento de vôos não regulares desde 1991) e por atuar, de imediato, em aeroportos de sete grandes cidades (São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Florianópolis, Belo Horizonte, Brasília e Salvador).

Quanto às frequências iniciais operadas pela GOL, o entrevistado acreditava que o poder concedente proporcionou à nova companhia, "no momento do nascimento, vantagens que as outras empresas levaram décadas pra conseguir, como, por exemplo, voar nos aeroportos centrais: Congonhas, Santos Dumont, Pampulha e na ponte aérea, que é um mercado altamente rentável." Com essa afirmação verificou-se certo descontentamento com um eventual favorecimento à GOL, que desde o início de suas atividades passou a gozar de privilégios que antes eram exclusivos das empresas já estabelecidas.

No entanto, quando questionado se a entrada da nova companhia foi responsável por mudanças na VARIG, o entrevistado respondeu: "Não!", explicando que "o que acontece é uma mudança necessária em benefício do consumidor e em malefício das empresas. Em determinadas áreas você é obrigado a fazer alguma redução de preço". Apesar dessa afirmação do entrevistado, verificou-se nessa pesquisa que a referida queda nas tarifas estava mais relacionada à entrada do novo concorrente (que possuía uma política intensa de baixo preço) que em beneficiar o consumidor.

Conforme será apresentado posteriormente na análise da estratégia de negócio da VARIG em 2001, verificou-se que embora a empresa tenha resistido em baixar seus preços em função da entrada da GOL no setor (15 de janeiro de 2001), algumas medidas foram tomadas com o objetivo de conter o crescimento da nova companhia, baseadas essencialmente na redução do valor das tarifas.

Foi possível constatar também que a causa para a pequena influência que a GOL exerceu sobre a VARIG estava diretamente relacionada à estratégia de negócio adotada por ambas, baseadas no atendimento a diferentes nichos de clientes. “E vai muito de estratégia, que cliente alguém quer pegar. Por exemplo, o cliente VARIG é um que viaja para o Brasil mas também viaja pra Paris, pra Tóquio, pra Londres...” Com isso, o entrevistado mostrou claramente que a intenção da GOL, no momento de sua criação, era atingir principalmente aqueles indivíduos sensíveis a preço, que não tinham o hábito de viajar de avião, ou que não faziam questão de um serviço de bordo requintado, público esse que não fazia parte do nicho de clientes da VARIG.

Quanto ao modelo adotado pela GOL, *low cost, low fare*<sup>13</sup>, o entrevistado afirmou que a questão da própria empresa suportá-lo ou não por muito tempo era uma incógnita e que a primeira metade de sua expressão, o “custo baixo”, não era uma realidade como a companhia mostrava.

“A GOL gosta de vender a idéia de que porque ela não serve quase nada a bordo, ela tem custo baixo, isso é uma falácia, uma mentira, porque o peso da comidinha à bordo é mínima, diante do *leasing*, do combustível, do salário, esse item de custo é uma fração mínima do custo total. O que ela tem é que porque ela é uma empresa muito nova ela nasce com um parque industrial, incluindo sistema, incluindo um monte de coisa, mais moderno do que as outras que investiram... imagina alguém que investiu num sistema há 5 anos atrás, leva um tempo pra fazer o *pay-back* disso, pra amortizar isso, você não pode trocar aí, de 1 em 1 ano, enquanto você está amortizando, a informática já evoluiu e já tem um mais moderno, quem nasce nessa fase do mais moderno já se beneficia disso, mas daqui a 5 anos já está atrasada de novo. Então eu discuto que ela é de custo baixo, ela é de preço baixo, mas o custo dela, se for mais baixo, é só um pouquinho mais baixo do que o resto do setor.”

Finalmente, conclui-se que a entrada da nova empresa não afetou de forma intensa a estratégia de negócio da VARIG, que apenas reduziu o preço de seus bilhetes em alguns momentos, mas ainda assim não chegou a oferecer grandes descontos, como os da própria GOL ou VASP, já que a companhia possuía um segmento

---

<sup>13</sup> *Low Cost, Low Fare* (Custo baixo, tarifa baixa). Modelo que busca a sustentação de passagens aéreas em média 40% mais baixas que as da concorrência através da oferta de um serviço de qualidade, mas sem grandes benefícios. Para tanto, a estrutura de custos da empresa deverá ser a menor possível, o que pode ser alcançado por meio da oferta de um serviço de bordo simplificado, com a eliminação de refeições quentes e bebidas alcoólicas; da posse de uma frota moderna e padronizada; da utilização de um sistema de reserva pela internet, eliminando o bilhete de papel tradicional; da utilização de, no máximo, 100 funcionários por aeronave etc.

diferenciado de clientes, os quais não tinham no item “preço” um empecilho para a utilização de seus serviços.

### **Análise dos Recursos Estratégicos da VARIG**

Para a classificação dos recursos estratégicos da VARIG foram utilizadas as seguintes categorias: (i) financeiros; (ii) de capital humano; (iii) organizacionais; e, (iv) físicos, apresentados por BARNEY (1996); e, (v) tecnologia e (vi) reputação, propostos por GRANT (1991).

- **Recursos Financeiros**

A VARIG, como a maioria das empresas do seu setor, não apresentou uma situação financeira favorável em nenhum dos anos que compreendeu este estudo, ao contrário, a companhia obteve prejuízos desde 1998, chegando ao final de 2002 uma dívida acumulada de aproximadamente US\$ 800 milhões.

O fato da VARIG ter a maior parte de seu custo atrelado ao dólar dificultou a obtenção de lucro, pois embora a empresa tivesse retorno financeiro positivo nos Estados Unidos, a maior parte de sua receita era em reais (R\$).

A empresa possui uma ação no Supremo Tribunal Federal para ser ressarcida em aproximadamente R\$ 2 bilhões pelo governo em decorrência do congelamento das tarifas, tido pela VARIG como inconstitucional no período de 1986 a 1989. Com a indenização, a companhia poderia sanar grande parte de suas dívidas e voltar a ter lucro, mas o Governo Federal ainda estava recorrendo do ganho de causa da empresa.

- **Recursos de Capital Humano**

A VARIG apresentou durante o período em estudo presidentes extremamente capacitados: Fernando Pinto, Ozires Silva, Armin Lore e Miguel Guedes, que foram capazes de identificar falhas na empresa e buscaram, cada um a sua maneira saná-las. Embora muitas vezes não tenham tido êxito, isso se deveu mais pela reluta da

Fundação Ruben Berta em aceitar seu modo de governo que de suas capacidades individuais.

Embora a VARIG tenha demitido quase metade de sua força de trabalho nos últimos cinco anos, passando de 28.000 para 17.000 colaboradores, os profissionais da empresa “tem colocação em qualquer lugar no mercado hoje”. Isso se deve ao treinamento que a empresa proporciona aos mesmos.

Foi verificado também que a VARIG, além de motivar e estimular a força de trabalho através de treinamentos, indispensáveis para o correto exercício de suas atividades, tem na satisfação pessoal da equipe de colaboradores uma questão prioritária, tanto que são ofertados cursos de pós-graduação “lato-sensu”, mantidos em parceria com diversas universidades do país, a fim de “aprimorar os conhecimentos gerenciais de seus funcionários”.

- Recursos Organizacionais

A Fundação Ruben Berta, proprietária da VARIG, é representada pelo seu órgão máximo, o Colégio Deliberante, composto por 249 funcionários, que por sua vez elegem o Conselho Curador (composto por sete membros). Esse conselho é o órgão que, na realidade, comanda as empresas da referida fundação, sendo que, nem seus respectivos presidentes tem autonomia para realizar grandes mudanças nas companhias, haja visto que o aval deve vir dos membros do Conselho Curador, que é subordinado ao Colégio Deliberante.

- Recursos Físicos

A empresa possui a peculiaridade de ser proprietária de todos os imóveis que utiliza, “tanto em Curitiba, ou em São Paulo, todas as instalações são próprias”. O fato de possuir um parque imobiliário próprio permite à VARIG economizar com o custo dos aluguéis. Quanto aos espaços nos aeroportos, a VARIG detém áreas em quantidade suficiente para o atendimento ao passageiro, como balcões de *check-in* e salas VIP. É importante ressaltar que tais espaços pertencem à Infraero (Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária).

- Tecnologia

A empresa vem investido na substituição de aviões antigos, como os Boeing 737-200 e 737-300 por outros mais novos, como o Boeing 777 (*triple seven*) e o 737-700 e 737-800, pois são aeronaves mais avançadas, que consomem menos combustível e possuem o custo do assento quilômetro mais barato.

Além disso, a empresa possui um Centro de Treinamento de Operações de Vôo, que é responsável pela capacitação de pilotos e comissários e onde estão os simuladores de vôo usados no treinamento das tripulações. A VARIG foi a pioneira na introdução dessa tecnologia na América Latina e devido à qualidade técnica do centro, tripulantes de outras companhias também utilizam deste local para sua formação e capacitação.

A empresa sempre buscou utilizar novos recursos tecnológicos à medida que surgiam, como o *e-ticked*, onde o passageiro poderia fazer a reserva e compra de bilhete pela internet e o *varigpocket*, site para telefones celulares equipados com a tecnologia *Wireless Application Protocol (WAP)*.

- Reputação

A VARIG, campeã em pesquisas de recordação na mente dos passageiros, como a *Top of Mind*, referência no setor, tem sua imagem ligada a tradição, requinte e grandiosidade, pois além de ser a companhia aérea mais antiga do Brasil, é a maior da América Latina. Além disso, a empresa foi a primeira de bandeira nacional a receber autorização do governo brasileiro pra realizar vôos internacionais, o que a permitiu desde cedo levar seu nome ao exterior, criando uma identificação da companhia ao Brasil. “A empresa está associada ao Brasil, e a VARIG não é uma empresa que tem o nome AirFrance ou American Airline, é VARIG! Demora muito pra dizer: isso aí é Brasil, mas depois que diz uma vez é difícil desdizer”.

A tabela 9 apresenta os recursos estratégicos possuídos pela VARIG e sua classificação quanto à implicação competitiva proporcionada.

TABELA 9 - RECURSOS ESTRATÉGICOS DA VARIG

Classificação do Recurso	Característica do Recurso					Implicação Competitiva
	Possuído pela empresa?	Valioso?	Raro?	Difícil de ser imitado?	Difícil de ser substituído?	
Financeiros	Não					Desvantagem Competitiva
De Capital Humano	Sim	Sim	Não			Paridade Competitiva
Organizacional	Sim	Sim	Não			Paridade Competitiva
Físicos	Sim	Sim	Não			Paridade Competitiva
<b>Tecnologia</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
<b>Reputação</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>

FONTE: Dados primários e secundários da pesquisa

Analisando a tabela de recursos da VARIG, verifica-se que a companhia apresenta destaque em tecnologia e reputação. O primeiro a permite obter uma vantagem competitiva temporária, já que podem ser encontrados substituídos potenciais no mercado, nacional ou internacional. Quanto ao segundo, a empresa goza de privilégios (uma vantagem competitiva sustentável) por ser a companhia aérea brasileira de maior renome em todo o território nacional e a de maior associação ao país no exterior.

### **Estratégias da VARIG em 2000**

#### **Estratégia Empresarial**

A maior modificação na estratégia da Fundação Ruben Berta no ano 2000 foi a extinção do Grupo VARIG, dando lugar à Fundação Ruben Berta Participações (FRB-

Par), que passou a gerir todas as empresas do antigo grupo através da criação de três *holdings*: VARIG, que também administrava a Pluna; VPTA (VARIG Participações em Transportes Aéreos), que administrava a Rio Sul Linhas Aéreas e a Nordeste Linhas Aéreas; e a VPSC (VARIG Participações em Serviços Complementares), que passou a controlar a rede Tropical de Hotéis, a Sata e o Amadeus.

Além da criação das três *holdings*, duas novas empresas passaram a fazer parte da FRB-Par no ano 2000: a Rotatur e a VARIG Logística (VARIGLOG).

A Rotatur, criada na década 70 e que atuava no segmento de vôos *charter* exclusivamente para a Europa, foi reativada depois de 15 anos de paralisações, oferecendo passagens a preços menores (aproximadamente com 40% de desconto) para alguns destinos no Brasil. O menor preço em relação às grandes companhias era obtido com o uso da frota da VARIG, Rio-Sul e Nordeste no período compreendido entre 23h e 4h e nos finais de semana, principalmente domingos. Além disso, os aviões da Rotatur só decolavam com pelo menos 70% da ocupação, o passageiro não poderia marcar o assento e apenas era servido um lanche frio a bordo. Por outro lado, as passagens poderiam ser parceladas em até dez vezes. Quanto à administração da Rotatur, estava subordinada à *holding* VPTA, de forma semelhante à Rio Sul e a Nordeste Linhas Aéreas.

A VARIG Logística (VARILOG), segunda empresa criada em 2000, foi uma evolução do setor de cargas da empresa em decorrência da alta taxa de crescimento desse segmento, que em 1999 representou 16% do faturamento das companhias que constituíam o grupo VARIG. Quanto a sua administração, era realizada pela *holding* VPSC. “Em 99 [a VARIGLOG] era apenas uma diretoria da VARIG, em 2000 foi criada como entidade separada da empresa...”

Deste modo, dois itens merecem destaque na estratégia da Fundação Ruben Berta no ano 2000. O primeiro foi a extinção do Grupo VARIG dando lugar à FRB-Par através da criação das três *holdings* (VARIG, VPTA e VPSC) para gerir as empresas do grupo. O segundo aspecto a ser mencionado foi a reativação da Rotatur e a criação da VARIGLOG, caracterizando uma estratégia de crescimento interno.

## Estratégia de Negócio

Logo no início de 2000, a VARIG, seguindo uma tendência internacional das empresas do setor e buscando conter gastos, reduziu o valor das comissões pagas pela venda de passagens internacionais aos agentes de viagem de 9% para 6% e de 10% para 7% em vôos domésticos.

Essa questão gerou grande polêmica durante todo o ano (as agências vendiam, em média, 85% do volume da produção das empresas aéreas) e, em setembro, durante a realização do 28º Congresso Brasileiro de Agências de Viagens e Exposição de Turismo (ABAV 2000), realizado em Salvador, a VARIG voltou atrás e propôs aumentar o comissionamento dos agentes em 12,57% para passagens internacionais, passando de 6% para 7%. Mesmo com esse aumento, o valor pago aos agentes estava 22% inferior àquele praticado no início do ano.

Embora o agente de viagens fosse o principal distribuidor das passagens da VARIG, a empresa começou em 2000 a trabalhar com quiosques. Foram instaladas 12 unidades em *Shoppings Centers* de São Paulo, onde seus passageiros e aqueles da Rio Sul, Nordeste e Pluna poderiam fazer reservas e compra de bilhetes em vôos nacionais e internacionais, inscrever-se no *Smiles* (programa de fidelidade da companhia) e realizar o *check-in*. Com isso, a VARIG passou a contar com uma nova forma de comercializar seus bilhetes e diminuir as filas nos balcões dos aeroportos.

No que se refere ao marketing, durante o ano 2000 a VARIG realizou duas campanhas de grande expressão. Na primeira, dedicada ao turismo ecológico no Brasil, a empresa lançou o programa "Tribos e Trilhas", com reportagens e imagens sobre regiões ecoturísticas, como a Chapada Diamantina (BA) e Fernando de Noronha (PE). Os vídeos foram exibidos nas salas VIP's dos aeroportos e a bordo de seus aviões em vôos internacionais e nas aeronaves dos membros da *Star Alliance*. Este trabalho foi considerado pela empresa como de grande expressão na divulgação do turismo no Brasil. A segunda campanha publicitária, intitulada "O Brasil voa nas asas da VARIG", foi desenvolvida com o objetivo principal de aproveitar a imagem da empresa

(percebida como tradicional e pioneira, conforme afirmado) no Brasil e buscar mais passageiros para viajar nas aeronaves da companhia por todo o país.

Ao final do ano foi divulgada a pesquisa *Top of Mind*, que buscava medir a recordação dos passageiros quando se falava em companhia aérea. A VARIG apresentou o melhor índice: 29% dos entrevistados citaram a companhia em primeiro lugar, contra 23% da segunda colocada e 15% da terceira. De acordo com a empresa, para manter a liderança neste tipo de pesquisa eram gastos recursos da ordem de R\$ 10 milhões por ano em marketing, além de constantes investimentos na melhoria de produtos e serviços.

Os rumores sobre uma possível fusão entre as empresas aéreas domésticas voltou a circular pelo setor de transporte aéreo em 2000, o que fez com que a VARIG realizasse simulações de associação com cada uma de suas três maiores concorrentes nacionais à época (TAM, Transbrasil e VASP) para identificar possibilidades de integração. No entanto, conforme o resultado apresentado, a VARIG afirmou que era preferível continuar sozinha, pois, devido ao seu tamanho, o processo traria mais problemas do que benefícios.

No dia 16 de maio, depois de quatro anos no cargo, Fernando Pinto foi afastado pelo Conselho de Administração da empresa. Durante seu mandato o presidente havia diminuído a dívida da companhia de R\$ 2,2 bilhões para R\$ 1,7 bilhão, reduzido frota, rotas e o número de funcionários em aproximadamente 6.000. Em seu lugar assumiu o ex-presidente da Embraer, Ozires Silva (que integrava o Conselho de Administração da VARIG há um ano). O novo presidente declarou que não iria realizar novo processo de reestruturação, como o de Fernando Pinto e solicitou um empréstimo junto ao BNDES para alongar o perfil da dívida da empresa, que chegava a US\$ 960 milhões.

Quanto aos reajustes praticados pela empresa, o preço de suas passagens aéreas subiu 19,03% em julho, com exceção da ponte aérea (que foi reajustada em até 30%, passando de R\$ 160,00 para R\$ 208,00) e dos bilhetes internacionais (que não sofreram alterações). Esse foi o primeiro aumento da VARIG depois do fim do subsídio do querosene de aviação e seu reajuste de 34,5%, realizado em julho.

O segundo semestre de 2000 foi marcado pela melhoria dos serviços da VARIG. Uma nova loja foi aberta no Aeroporto Internacional de Guarulhos (SP) com a previsão de atender a 23 mil passageiros por mês e emitir aproximadamente 19 mil bilhetes. De forma semelhante aos quiosques, os passageiros da Rio Sul, Nordeste e Pluna poderiam ser atendidos, além daqueles das companhias que integravam a *Star Alliance*.

Quanto às novidades no cardápio nas aeronaves, a VARIG passou a oferecer um *menu* oriental para os passageiros das classes executiva e primeira dos vôos que saíam de São Paulo e do Rio com destino ao Japão e, até a porcelana utilizada foi desenvolvida por um fabricante nipônico. Outro diferencial da empresa quanto ao cardápio dos vôos intercontinentais foi a introdução de pratos de café da manhã, almoço, jantar e vegetarianos *kosher*, elaborados por um rabino.

Além das alterações nos vôos intercontinentais, a VARIG lançou novidades no cardápio da classe executiva nos vôos domésticos e para a América do Sul. Foram incorporadas refeições leves, nova carta de bebidas, louça mais sofisticada e três opções de pratos quentes.

Na ponte aérea, a VARIG realizou estudos e concluiu que seus passageiros nesse trecho estavam preocupados com a saúde e criou o serviço de bordo denominado Bistrô Express, com refeições que privilegiavam as saladas, tinham baixo teor de gordura, bebidas *diet* e outros. Além disso a partir das 17:30 horas, a empresa passou a oferecer o *happy hour* aos passageiros.

As alterações no cardápio servido nas aeronaves da VARIG deixaram clara sua preocupação com o serviço de bordo, pois, conforme afirmou a empresa, “as classes A e B é que voam e elas querem um bom serviço”.

Quanto às rotas e frequências da VARIG em 2000, serão relacionadas as alterações mais importantes: (i) incremento no número dos vôos para Munique (Alemanha), com três saídas semanais; (ii) início de vôos para Los Angeles (EUA) e sua posterior ampliação, passando de uma frequência diária para duas; (iii) incremento na rota para Lima (Peru), de quatro para sete frequências semanais; e, (iv) início da

"primeira ponte aérea do Mercosul" (assim chamada pela empresa), com sete vôos diários para Buenos Aires (Argentina).

Com a aproximação das férias de fim de ano, empresas aéreas como TAM e Transbrasil passaram a conceder descontos de até 50% para os passageiros que se programassem com antecedência. No caso da VARIG, a taxa era de 12%, mas aqueles que optavam por voar de madrugada também poderiam ter seus bilhetes pagando a metade do preço.

Apesar dos problemas enfrentados pela VARIG, como seu endividamento, a empresa soube aproveitar oportunidades que surgiram no mercado, como a captação de novos clientes advindos de empresas como a VASP e Transbrasil, que interromperam seus vôos internacionais em 2000. Como resultado disso, a empresa incorporou novas aeronaves, sendo cinco Boeing (quatro do modelo 737-400 e um 737-300) e dois MD-11, chegando ao final do ano com 91 aviões.

Quanto ao resultado da VARIG, foi apresentado um prejuízo de R\$ 178,539 milhões em 2000, ocasionado, conforme a empresa, pelos "custos financeiros e despesas cambiais".

Depois de apresentadas as principais alterações na estratégia da VARIG em 2000, verificou-se que a companhia sustentava a mesma estratégia de negócios utilizada em 1999: nicho-diferenciação (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). Embora continuasse havendo naquele ano a necessidade de cortar custos, a empresa não deixou de investir em áreas consideradas prioritárias, como o serviço de bordo e salas VIP e, até o final do ano, foram gastos US\$ 11,5 com as modificações implementadas. "A postura da VARIG tem sido sempre a de tentar oferecer um serviço de alta qualidade, como a sua própria história demonstra".

## Estratégias da VARIG em 2001

### Estratégia Empresarial

A modificação mais significativa na estratégia da Fundação Ruben Berta em 2001 foi a aquisição, através de acordo operacional, de 92% do capital da Panexpress, uma das três maiores operadoras de turismo do país à época, transformando-a, em novembro, na *VARIG Travel*, que passou a ser controlada pela *holding* VPSC.

Pelo acordo, a Panexpress entrou com a infra-estrutura (aproximadamente 50 pontos de venda nas maiores cidades do País) e a *VARIG Travel* com a tradição do nome, o mesmo da companhia aérea também controlada pelo grupo FRB-Par e a maior da América Latina. Com isso, a Fundação Ruben Berta esperava ampliar as vendas de pacotes turísticos e aumentar significativamente a taxa de ocupação das aeronaves de suas empresas.

Assim, a aquisição da Panexpress e sua subsequente transformação em *VARIG Travel* caracterizou uma estratégia de diversificação horizontal relacionada, ou seja, houve uma orientação estratégica (LUBATKIN, 1987), pois uma nova unidade de negócio foi adquirida, dando suporte à atividade central da Fundação Ruben Berta (transporte aéreo de passageiros) e permitindo o surgimento de sinergias. Um dos principais objetivos da *VARIG Travel* era fazer a ligação entre as empresas de transporte aéreo doméstico, regular ou não, (*VARIG*, Rio Sul, Nordeste e Rotatur) da referida fundação com a Rede Tropical de Hotéis, agindo como intermediário. “... o que o passageiro quer na hora que ele decide fazer uma viagem? Ele pode ter a empresa dele que vai fazer a reserva por ele ou ele pode ser um turista. Se ele for um turista brasileiro ele vai encontrar a *VARIG Travel* intermediando pacotes de viagem completo que não se exaurem pela passagem aérea, é um pacote mais completo (...) nós temos hotéis espalhados pelo Brasil inteiro...”

Além disso, no final do ano a Fundação Ruben Berta admitiu pela primeira vez abrir mão de uma fatia de suas ações para atrair capital novo para os negócios, pois a *VARIG*, a maior de suas empresas, apresentava um endividamento de US\$ 900

milhões e para capitalizá-la a entidade estava disposta a vender até mesmo a companhia Rio Sul, que atuava principalmente na ponte aérea, o trecho mais rentável da aviação comercial brasileira.

### Estratégia de Negócio

O ano 2001 foi caracterizado pela elevação do nível de concorrência entre as empresas do setor aéreo, que passou a contar com a presença das novatas GOL Transportes Aéreos e FLY Linhas Aéreas no segmento de vôos regulares e da Nacional Transportes Aéreos com vôos *charter*. Outras empresas também deram início as suas atividades em 2001, mas devido à pequena importância no contexto da participação no mercado, não serão citadas.

A VARIG, que resistia à guerra tarifária iniciada pela FLY e GOL, passou em março a oferecer descontos de até 40% nas suas passagens aéreas e a parcelar o pagamento em até cinco vezes, bastando para isso, que o passageiro realizasse a reserva com 11 dias de antecedência. No entanto, esses descontos não valeram para a ponte aérea, onde a companhia era a única que cobrava apenas a tarifa cheia, R\$ 208,00 valor superior àquele adotado pela VASP (R\$ 104,00) e GOL (R\$ 79,00), as menores naquele momento. No entanto, a distância da VARIG à disputa pelo trecho mais rentável da aviação brasileira durou apenas até abril, quando foi lançado um pacote com tarifas menores nos fins de semana, com descontos de 35%, reduzindo a passagem para R\$ 135,00. Quanto às demais linhas domésticas, os descontos eram de 30% a 40% para quem comprasse com 14 e 11 dias de antecedência, respectivamente. Esses preços valeram até junho, quando a empresa reajustou suas tarifas em 22%, em média, alegando o aumento no preço do combustível, cotado em dólar. A partir de então o valor do bilhete na ponte aérea passou de R\$ 208,00 para R\$ 255,00 nos dias úteis e nos finais de semana, de R\$ 135,00 para R\$ 165,00. Além desse trecho, as alterações atingiram outros 21 destinos domésticos.

No final do período de alta temporada, em fevereiro, a VARIG realizou uma parceria com a Rede Tropical de Hotéis, uma das empresas da FRB-Par, através da qual os passageiros que compravam bilhetes de ida e volta pela companhia, tendo São Paulo (SP), Salvador (BA), Manaus (AM) e João Pessoa (PB) como destinos, ganhavam diárias nos hotéis da rede.

Em abril a VARIG anunciou um acordo operacional, do tipo *code-share*<sup>14</sup> com a Transbrasil para as rotas da ponte aérea e de Portugal. A parceria na rota para Portugal ocorreu devido ao fato da Transbrasil não ter aeronaves suficientes para operar em sua totalidade as frequências a que tinha direito e, com o acordo, as duas empresas passaram a ter 14 vôos para o país europeu. No tocante à ponte aérea, a VARIG assumiu as 12 frequências que a Transbrasil poderia operar mas que estavam paradas. No entanto, a parceria entre as empresas durou até agosto, quando a Transbrasil suspendeu por 90 dias os vôos para o Rio e Portugal, que a partir daí foram assumidos somente pela VARIG.

O mês de setembro foi marcado pelo atentado terrorista que atingiu Nova York (EUA) e Washington (EUA), ocasionando de imediato graves consequências para as empresas brasileiras, destacando-se a alta do dólar.

A VARIG, que operava 38 vôos semanais para o país norte-americano, diminuiu o número de frequências, cancelou as operações com 13 aviões, cerca de 14% do total da frota e demitiu aproximadamente 1.700 funcionários, aproximadamente 10% de sua folha de pagamento. Dentre as mudanças nas rotas e frotas da empresa visando conter a baixa ocupação de suas aeronaves, destacam-se: (i) suspensão de um vôo diário para Miami (EUA) e de outro para Los Angeles (EUA); (ii) substituição da aeronave que fazia a rota São Paulo-Nova York por outra menor; (iii) suspensão das encomendas de novas aeronaves do ano por tempo indeterminado (estavam previstos mais sete aviões Boeing, sendo três 737-700, dois 737-800 e dois do modelo 777), permanecendo confirmadas apenas aquelas ligadas a um mínimo de renovação e manutenção da frota: os dois Boeing 737-800 e os dois 777, que iriam substituir, parcialmente, a

---

<sup>14</sup> Acordo entre duas companhias aéreas baseado no compartilhamento de assentos numa determinada rota, utilizando as aeronaves de uma ou de outra empresa.

retirada dos 13 Boeing 737-200 em decorrência, principalmente, do atentado e da alta do dólar, sua consequência direta.

Apesar dos efeitos negativos do atentado, que ocasionaram a alta do dólar e a queda na ocupação das aeronaves da empresa nos vôos internacionais, a VARIG se beneficiou do tráfego EUA-Brasil. “O próprio 11 de setembro teve um grave prejuízo para o setor, como um todo, em nível mundial, mas para o Brasil não foi tão mal assim, porque muitos passageiros não quiseram viajar com empresas americanas, então migraram para empresas brasileiras. A VARIG ganha dinheiro nos Estados Unidos”.

Se por um lado o medo de ataques terroristas e o alto custo das passagens fez com que menos brasileiros viajassem ao exterior, a venda de bilhetes domésticos cresceu, reaquecendo os negócios. Com essa oportunidade, a VARIG lançou promoções, especialmente para a época de Natal, compreendendo destinos no sudeste e nordeste do país e com a possibilidade do pagamento ser feito em até cinco vezes sem juros.

A VARIG, que mesmo cancelando o recebimento de novas aeronaves e reduzindo a frota (que no início do ano era de 91 aviões), enfrentava problemas com a empresa de *leasing* *GE Capital Aviation Services (Gecas)*, dona de 27 jatos da frota. No mês de dezembro foi realizada uma operação onde a companhia aérea renegociou o valor das prestações das aeronaves, reduzindo à metade os valores dos arrendamentos durante os meses seguintes. A renegociação do arrendamento das aeronaves era uma prática comum em todas as empresas aéreas do mundo no período “pós-atentado”. “A perspectiva de uma retração mundial do tráfego, numa devolução em massa de aviões (...), no ponto alto depois do 11 de setembro tinha mais de 1000 aviões parados no deserto. Para aquelas empresas que alugam aviões, a alternativa deles é botar no deserto ou reduzir o valor dos *leasing*, então reduziram... Houve uma redução substancial do valor dos *leasing* porque a outra alternativa era parar.”

Além desse, em outro acordo, a VARIG vendeu à Boeing Capital seis aeronaves, cujo financiamento ainda estava sendo pago à empresa Willimigton Trust, mas que continuariam a operar suas rotas, pois o fabricante passou a alugá-los à companhia aérea por meio de contratos de *leasing* (operação denominada *sale and lease-back*).

Essa manobra permitiu uma redução de US\$ 370 milhões em sua dívida, que caiu de US\$ 1,3 bilhão para US\$ 830 milhões.

A VARIG encerrou 2001 com um prejuízo de R\$ 480,873 milhões, um aumento de 169,34% em relação à perda do ano anterior (R\$ 178,539 milhões).

Através dos dados apresentados é possível concluir que a VARIG manteve a mesma estratégia adotada em 1999 e 2000: nicho-diferenciação (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000). Apesar dos problemas financeiros decorrentes do alto endividamento e da variação cambial, a empresa manteve a qualidade dos serviços prestados, buscando aprimorá-los, já que seu público alvo não era sensível a preços. “Existe uma faixa do público brasileiro que viaja, faça chuva ou faça sol”, em uma clara referência do entrevistado ao atentado terrorista aos EUA e à alta do dólar.

## **Estratégias da VARIG em 2002**

### Estratégia Empresarial

O ano de 2002 foi marcado por duas grandes mudanças na FRB-Par. Em primeiro lugar, através de uma estratégia de crescimento interno, foi criada a VEM (VARIG Engenharia e Manutenção), empresa que ficou subordinada à holding VPSC. “A VEM é uma unidade de engenharia e manutenção que, por importante que seja, não pertence ao core bussines (...) pra esse efeito é uma empresa de suporte às nossas empresas de aviação. Ela é uma geradora, assim como já era, na verdade, na condição anterior de diretoria da VARIG...”

A VEM presta manutenção nas aeronaves da VARIG, Rio-Sul, Nordeste e Pluna, bem como naquelas das empresas concorrentes “que não queiram ter uma unidade própria”, pois “como existe ociosidade no parque industrial da VEM, ela também vende serviços até a concorrentes, a congêneres concorrentes, não tem importância, desde que o valor agregado por esta venda se justifique”

A segunda grande alteração na estratégia da Fundação Ruben Berta em 2002 foi a integração da VARIG, Rio Sul e Nordeste, que tiveram suas atividades compartilhadas, desde a venda de bilhetes até a utilização das aeronaves. No entanto, esse fato não será classificado como uma alteração na estratégia empresarial da VARIG, pois não foi uma opção da empresa, nem planejada nem emergente, e sim uma ocorrência imposta por seus credores como condição para aportes de capital, como será visto posteriormente.

### Estratégia de Negócio

A VARIG iniciou o ano de 2002 aumentando as tarifas domésticas de 2% a 10%, com exceção da ponte aérea, que não sofreu reajuste. Conforme a empresa, o reajuste foi oriundo dos altos custos operacionais resultantes da alta do combustível e do dólar nos últimos meses. Apesar disso, a companhia manteve a política de descontos de até 60% lançada na primeira quinzena de dezembro de 2001 com o objetivo de atrair passageiros durante o período de alta temporada. A disponibilidade dos bilhetes, no entanto, estava condicionada ao horário do voo e aos assentos reservados na aeronave para este fim.

No mês de abril a empresa anunciou outro reajuste, desta vez de 3,2%. O motivo foi exposto pela empresa como sendo a alta de 12,6% no preço do querosene de aviação da Petrobrás efetuado naquele mês. Novamente, a única rota que não sofreu reajuste foi a ponte aérea. Ainda em abril, a VARIG passou a utilizar as aeronaves da fabricante brasileira Embraer, modelo 145, que estavam de posse da Nordeste, na ponte aérea aos sábados e domingos. Conforme afirmou a companhia, o tráfego reduzido no final de semana e as características da aeronave, que tem capacidade para 50 passageiros, determinaram sua escolha, além disso, o ERJ 145 apresentava boa eficiência em pistas curtas como Santos Dumont (RJ) e Congonhas (SP).

Em maio, seguindo uma tendência contrária às demais rotas no país, a VARIG reduziu o preço do bilhete na ponte aérea, passando a cobrar R\$ 186,00 (para reservas

com no mínimo 24 horas de antecedência), o que significou uma redução de 33% sobre o valor cobrado até então (R\$ 279,00). Com isso, o bilhete passou a ter o mesmo preço em dias úteis e no fim de semana.

E assim a empresa realizou novos reajustes até o final do ano em decorrência da alta do dólar e do aumento no preço do querosene de aviação, que acumulou 137%, em novembro, conforme divulgado pelo SNEA.

Em julho, devido a problemas no caixa da empresa, o salário dos funcionários foi parcelado para que fossem honrados compromissos financeiros de US\$ 20 milhões, cujo pagamento foi agravado pela alta do dólar. Naquele mês, apenas os salários até R\$ 2 mil, aproximadamente 70% dos empregados, foram pagos em dia. Os demais receberam dez dias depois do prazo.

Aproveitando “o maior espetáculo da Terra”, o Carnaval do Rio de Janeiro, a VARIG patrocinou a escola de samba Beija-Flor, uma das mais tradicionais do Rio, que teve como enredo "O Brasil dá o ar de sua graça: de Ícaro a Ruben Berta, o ímpeto de voar", fazendo referência a um dos pioneiros da aviação brasileira e primeiro funcionário da empresa: Ruben Berta.

Com o objetivo de comemorar seus 75 anos, a VARIG anunciou em março uma completa reestruturação em suas linhas, tanto no mercado doméstico, quanto no internacional. No primeiro, a empresa passou a aplicar o conceito de ponte aérea a frequências de curta distância, como nos trechos entre São Paulo (Congonhas) e Brasília, e São Paulo (Congonhas) e Curitiba.

Quanto ao mercado internacional, a companhia voltou a realizar vôos diários entre o Rio de Janeiro (RJ) e Miami (EUA) e vôos regulares entre Manaus (AM) e Miami (EUA); a rota para Nova York (EUA) foi ampliada para quatro frequências semanais em aviões MD-11, maiores que os Boeing 737-300 que vinham sendo utilizados; foram aumentadas as frequências semanais para Portugal; foram reorganizadas as frequências e horários para a Argentina e aumentado o número de vôos para a Bogotá (Colômbia), Caracas (Venezuela) e Assunção (Paraguai), a partir de São Paulo (SP) e Rio de Janeiro (RJ).

No dia em que completou 75 anos, 7 de maio, a VARIG anunciou descontos de 50% no valor das tarifas em todos os bilhetes domésticos comprados até o dia 31 daquele mês e utilizados até 7 de junho daquele ano e descontos de 60% para vôos realizados das 23h até as 6h. A expectativa da empresa era elevar a taxa média de ocupação de suas aeronaves de 55% para 65% naquele mês (vide anexo 2).

Em 2002 a VARIG substituiu seu serviço de atendimento telefônico gratuito, o tradicional 0800, por outro pago, o 0300, que passou a cobrar uma tarifa de R\$ 0,27 por minuto mais impostos para telefones fixos e de R\$ 0,50 para celulares.

Em setembro, o governo anunciou um conjunto de medidas para auxiliar as empresas aéreas, que foi recebido pela VARIG sem muito entusiasmo, embora ela fosse a companhia mais beneficiada.

“A imensa maioria do chamado ‘pacote’, na verdade não é nada, porque é um chamado benefício que toca no balanço, ele melhora o balanço das empresas, mas não melhora o caixa das empresas. Então, em leve escala são tributos e impostos que geravam dívidas ativas no balanço que nunca foram pagas por ninguém. (...) Aí na hora que entra o tal pacote, você simplesmente risca dívida e alivia o balanço, mas não entra um tostão no bolso de ninguém. Não prejudicou, em alguma maneira ajudou, mas não na parte mais sensível das empresas todas, que é o caixa”.

O mês de setembro também foi marcado pela vitória da VARIG no processo que obrigava o governo a pagar uma indenização de até R\$ 3 bilhões para a companhia por perdas com planos econômicos entre 1986 e 1989. Naquele mês a União perdeu o recurso contra a ação da empresa aérea na 3ª Seção do Tribunal Regional Federal (TRF) da 1ª Região por quatro votos a dois, mas, por meio da Advocacia Geral da União (AGU), o governo informou que iria recorrer ao Superior Tribunal de Justiça (STJ) e ao Supremo Tribunal Federal (STF) e até a conclusão deste trabalho essa luta judicial não havia terminado.

Tendo em vista a dívida da VARIG, que em março totalizava aproximadamente US\$ 900 milhões, o Colégio Deliberante da Fundação Ruben Berta, formado por 249 integrantes (representantes dos funcionários), decidiu no dia 8 daquele mês por vender parte de suas ações e, com isso, perder o controle da companhia, numa decisão inédita. As primeiras atitudes tomadas foram a contratação dos bancos Fator Doria

Atherino e Crédit Lyonnais para encontrar os investidores e o encaminhamento de uma proposta ao BNDES para que participasse do processo de compra das ações.

Conforme foi amplamente divulgado à época, a redução do poder da Fundação Ruben Berta na VARIG, que era de 87,5%, ocorreria por meio do aumento de capital na empresa, do qual a referida fundação não participaria, deixando de comprar ações que seriam lançadas no mercado para capitalizá-la e reduzir a dívida de US\$ 900 milhões para US\$ 500 milhões.

A VARIG, que estava com a sobrevivência ameaçada, sofreu interferência do governo, que convocou uma reunião com ministros, o presidente do BNDES e presidentes das estatais credoras da empresa (Banco do Brasil, Infraero e Petrobrás). A decisão a que chegaram era que o governo, através do BNDES, participaria do aporte de capital na VARIG, mas com as seguintes exigências: (i) o banco não teria participação majoritária; (ii) deveria haver um comprometimento dos credores com o processo de reestruturação (evitando que após receberem seus créditos abandonassem a empresa); e, (iii) a operação de duas das empresas da FRB-Par sob controle da VPTA, Rio Sul e Nordeste, deveria estar integrada, de forma a tornar o “pacote” mais atraente aos investidores.

Nesta reunião o governo sugeriu ainda que os credores da VARIG, públicos e privados, formassem um comitê de negociação com a empresa. Assim, a GE Capital, Boeing, BR Distribuidora, Banco do Brasil, Infraero e Unibanco (maiores credores da empresa) passaram a compor o grupo que iria decidir, juntamente com a presidência da companhia, o seu futuro. No entanto, naquela mesma época, o presidente do Conselho de Curadores da empresa, Yutaka Imagawa, apresentou uma carta assinada pelos sete membros desse conselho exigindo que Ozires Silva deixasse a presidência da empresa, que foi assumida por Arnin Lore.

O novo presidente afastou de imediato alguns executivos da Rio-Sul e Nordeste e anunciou a integração da malha aérea dessas empresas à da VARIG, o que permitiu o uso racionalizado das aeronaves das companhias e a devolução de 11 aviões Boeing 737 à GE Capital sem que houvesse redução na quantidade de linhas ofertadas ou na participação de mercado. Outro motivo apresentado pela VARIG para a devolução dos

aviões foi o não entendimento entre a VARIG e a GE na renegociação quanto ao preço do *leasing*.

O objetivo central da união da malha aérea das empresas era integrar as atividades das companhias para um melhor aproveitamento das aeronaves, das estruturas nos aeroportos e do material humano, gerando “ganho de escala e sinergias”. “Nós não precisamos ter três administrações pra tocar o mesmo negócio, nós não precisamos, eventualmente, ter 3 marcas, nós não precisamos ter 3 redes. A otimização, do ponto de vista operacional, de logística, ela se dá melhor quando você tem uma única rede do que três”.

Então, no dia 2 de setembro, os 110 aviões da VARIG, Rio-Sul e Nordeste passaram a voar de forma integrada, ligando 60 cidades no Brasil aos serviços internacionais da VARIG, que cobriam à época 25 cidades de vários países. As mudanças de maior impacto destacadas pela empresa em decorrência dessa integração foram: (i) novas ofertas de horários entre as principais capitais brasileiras; (ii) a utilização de grandes jatos intercontinentais no tráfego doméstico, como o Boeing 777, que passou a ligar diariamente Porto Alegre (RS) e Guarulhos (SP) e seguir para Paris (França) e para Amsterdã (Holanda); (iii) o aumento na quantidade de frequências na ponte aérea, que passou a ter vôos com intervalos de até 15 minutos; (iv) a implantação de vôos a cada meia hora a partir do Rio (Santos Dumont) para Brasília, Vitória e Belo Horizonte (Pampulha) e a partir de São Paulo (Congonhas) para Belo Horizonte (Pampulha), Brasília (DF), Curitiba (PR) e Porto Alegre (RS), objetivando, com isso, atrair principalmente os passageiros que viajam a trabalho entre todos esses pontos; (v) a utilização dos aviões ERJ 145 da Embraer para a Região Norte, que passou a ter vôos diários para cidades como Tefé (AM), Tabatinga (PA) e Cruzeiro do Sul (AC); e, (vi) o cancelamento de rotas no interior do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Em relação à dívida da VARIG, ao final de outubro, o Comitê de Credores da empresa havia se comprometido legalmente a participar da operação de capitalização da empresa, com a assinatura de um documento de compromisso, que daria à empresa até o dia 30 de novembro para desembolsar US\$ 118 milhões da parcela de sua dívida

que não foi paga no segundo semestre daquele ano. Embora o presidente Armin Lore estivesse à frente dessas negociações, impedindo que empresas de *leasing* retomassem aviões da frota ou que a Petrobrás cancelasse o fornecimento de combustível, sua relação com a Fundação Ruben Berta naquele momento não era positiva, pois os membros do Conselho de Curadores haviam solicitado ao mesmo maior detalhamento das negociações realizadas.

As conseqüências dos desentendimentos entre Armin Lore e a Fundação Ruben Berta culminaram com seu afastamento devido ao veto ao memorando de entendimentos assinado pelos credores em outubro, assumindo interinamente a presidência o diretor de controladoria da VARIG, Manuel Guedes.

Caso o documento não fosse vetado pela Fundação, sua participação acionária na companhia poderia diminuir para até 25%, mas o BNDES estaria disposto a fazer um empréstimo de US\$ 300 milhões para ajudar na sua reestruturação financeira. Conforme afirmou a Fundação Rubem Berta à época, os motivos de terem vetado a assinatura do memorando de entendimento da companhia com os seus credores foi o fato do documento não oferecer garantias de que um eventual aporte de recursos do BNDES ficaria na empresa, para ser usado na recuperação do seu equilíbrio financeiro.

A VARIG propôs no início de dezembro um acordo de renegociação da dívida pendente com a Infraero, no valor de R\$ 161 milhões (a dívida total era de R\$ 340 milhões). Conforme o acordo, R\$ 125,5 milhões iriam ser pagos à estatal com emissão de debêntures não conversíveis em ações e o restante seria parcelado. Além disso, a VARIG propôs aumentar, de R\$ 1,5 milhão para R\$ 2 milhões, o valor do pagamento diário que fazia à Infraero, para amortizar as parcelas atrasadas. No entanto, a proposta não foi aceita pela estatal.

Quanto à frota, a VARIG, Rio Sul e Nordeste devolveram juntas 18 aviões em 2002, sendo 7 para a GE Capital e 11 para a Boeing, mas receberam 4 novos, chegando ao final do ano com 100 aeronaves.

Por fim, a partir dos dados apresentados verificou-se que a estratégia da VARIG em 2002 continuava sendo nicho-diferenciação (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000), pois embora a empresa tenha realizado modificações na rota e frota devido ao seu 75º

aniversário e à integração das suas atividades com aquelas das congêneres da FRB-Par, não foram verificadas alterações que conduzissem a empresa a uma nova estratégia de negócio.

### **Relação entre Mudanças Estratégicas e Forças Ambientais**

Verificou-se neste estudo que as principais forças ambientais que atuaram sobre a VARIG nos anos de 2000 a 2002 foram a concorrência e a variação cambial. No entanto, o entrevistado não permitiu que se afirmasse que as mudanças que aconteceram na empresa foram decorrentes da atuação de uma força específica. “Na verdade não existe um único componente pra determinar as mudanças, então você tem tanto forças exógenas quanto forças endógenas atuando para que essas mudanças aconteçam.”

Além disso, mudanças na estratégia da VARIG podem ter sido tomadas em decorrência de um conjunto de eventos que atuaram, ou já vinham atuando sobre a empresa, não sendo possível caracterizar apenas um deles como totalmente responsável por determinada mudança. “No fundo é uma dinâmica muito mais complexa que eventos pontuais, é um evento que trás como decorrência outros eventos, sendo que o quarto ou quinto evento, em princípio não tem a menor correlação com o primeiro, mas terá sido decorrente dele, e que vai influenciando nosso negócio”.

A possibilidade de uma mudança na estratégia ter sido realizada em decorrência de mais de uma força ambiental, ou ter tido origem em eventos passados atuou como um impedimento no processo de associação entre as alterações na estratégia da organização ao evento que a ocasionou. Assim, a partir de agora apenas serão apresentadas as alterações mais significativas identificadas na estratégia da Fundação Ruben Berta e da VARIG que permitiram, através da análise dos dados, associá-las a alguma(s) força(s) ambiental de influência.

## Mudanças na Estratégia Empresarial

A Fundação Ruben Berta, que ao início do período em estudo era proprietária de sete empresas (VARIG, Rio Sul, Nordeste, Pluna, Sata, Amadeus Brasil e Rede Tropical de Hotéis), criou em 2000 a VARIGLOG e reativou a Rotatur. No entanto, não foi identificada nenhuma relação entre o surgimento dessas empresas e as forças ambientais identificadas nesse estudo. Quanto à VARIGLOG, tratou-se de uma evolução do setor de cargas das companhias aéreas do então Grupo VARIG, a VARIG Cargo. “É como se o setor de cargas tivesse se transformado numa empresa”.

Em relação à Rotatur, sua criação estava relacionada apenas à utilização das aeronaves das empresas do grupo em seu tempo ocioso. “Isso [a reativação da Rotatur] na verdade é uma forma de comercializar a utilização marginal dos aviões, ou seja, o que você tem hoje? Uma empresa regular [VARIG, Rio Sul e Nordeste], que opera em horários e dias regulares. Determinadas horas do dia esses aviões estão parados (...). Então a Rotatur foi reativada muito mais pra dar utilização marginal às aeronaves no seu tempo parado.”

Ainda no ano 2000, a Fundação Ruben Berta criou três *holdings* (VARIG, VPTA e VPSC) para gerir suas empresas em substituição ao Grupo VARIG. O surgimento das referidas *holdings* não apresentou relação com as forças ambientais identificadas nesse estudo, pois seu objetivo era dar autonomia às empresas e transparência aos investidores, inclusive estrangeiros. “Na verdade, a criação dessas *holdings* foi mais uma forma de tentar segregar as empresas para que pudesse haver uma alavancagem no mercado financeiro.”

Em 2001, a Fundação Ruben Berta, através da VPSC, adquiriu uma consolidada operadora de turismo, a Panexpress, e a transformou em VARIG *Travel*. Conforme se verificou nesse estudo, com a aquisição, objetivou-se, de modo principal, permitir a ligação entre dois outros negócios da FRB-Par, as companhias aéreas domésticas e a Rede Tropical de Hotéis. Desse modo, também não foi possível identificar nenhuma relação entre o surgimento da VARIG *Travel* e as forças ambientais apresentadas nesse estudo.

No ano de 2002 a Fundação Ruben Berta lançou a VEM, uma unidade de negócio especializada em manutenção de aeronaves. No entanto, não foi identificada nenhuma relação entre a criação da nova empresa e a atuação das forças ambientais citadas pela VARIG, mas sim à possibilidade da geração de lucros através de um melhor aproveitamento da ociosidade de seus engenheiros e equipamentos. "...a partir dessa ocasião [ano de 2002] ela [VEM] se tornou uma empresa subsidiária, ou seja, uma ex-diretoria da VARIG se tornou uma empresa autônoma subsidiária".

Quanto à junção das atividades da VARIG, Rio Sul e Nordeste, ocorrida em 2002, também não foi consequência da atuação direta de nenhuma das forças ambientais identificadas nesse estudo, mas da exigência do BNDES para realizar o aporte financeiro buscado pela empresa, que tinha dívidas de aproximadamente US\$ 900 milhões.

### **Mudanças na Estratégia de Negócio**

Em relação às mudanças na estratégia de negócio da VARIG em decorrência da atuação das forças ambientais que atuaram sobre a empresa no período de 2000 a 2002, serão apresentadas a partir de agora as principais modificações e sua(s) respectiva(s) força(s) de influência, conforme foi possível associar.

A alteração mais significativa na estratégia da VARIG em 2000 foi em relação aos serviços prestados ao passageiro. Conforme foi apresentado nesse trabalho, a empresa implementou diversas melhorias no cardápio dos vôos internacionais e nos domésticos de grande lucratividade, como a ponte aérea, abriu novos pontos de venda (quiosques) e lojas para atendimento a seus clientes no Brasil e passou a conceder descontos para vôos domésticos, como consequência da guerra de preços que se instaurava nos últimos meses do ano.

A força ambiental associada a esses movimentos da VARIG no segmento doméstico no ano 2000 foi a concorrência, que aumentou consideravelmente com a

intensificação da presença da VASP no território nacional e com a política de preços agressiva implementada pela TAM naquele ano.

Em relação a 2001, embora a VARIG tenha evitado reduzir o preço de seus bilhetes ao patamar de empresas como a VASP e as novatas GOL e FLY, a companhia passou a conceder descontos de 30% a 40% nas rotas domésticas e a efetuar o parcelamento dos bilhetes em até 5 vezes. Sendo assim, a concorrência foi novamente a causa de mudanças na estratégia de negócio da VARIG, que passou a demonstrar clara preocupação com as novas companhias, principalmente aquelas de baixo custo.

Além disso, em 2001 a VARIG demitiu aproximadamente 1.700 funcionários, cancelou o recebimento de novas aeronaves e realizou a devolução de outras. A causa para isso foi o aumento de seu custo operacional devido à alta do dólar, a segunda força de maior influência na estratégia da empresa no período estudado, como uma consequência direta do atentado terrorista aos EUA.

Deste modo, verificou-se que as duas forças ambientais que mais impactaram sobre a empresa, a concorrência e a variação cambial, atuaram em conjunto em 2001 sobre a VARIG, levando-a a realizar uma mudança reativa e incremental (NADLER e TUSHMAN, 1990).

A maior alteração na estratégia da VARIG em 2002 foi o processo de integração de sua malha aérea e frota às empresas de transporte aéreo regular de passageiros da Fundação Ruben Berta (Rio Sul e Nordeste). “Então, eu diria que essa é a grande, do ponto de vista das empresas de aviação, é a grande novidade, a grande alteração estratégica que se fez [a Fundação Ruben Berta] nesse período”.

Quanto à causa dessa mudança, foi uma imposição do BNDES para que participasse do aporte de capital na VARIG, além disso, com a integração a empresa ficaria mais atrativa, aumentando a possibilidade de encontrar novos investidores, pois sua dívida, agravada pela variação cambial, era de aproximadamente US\$ 900 milhões.

Por fim, embora a VARIG não tenha modificado a estratégia de negócio implementada desde 1999 (nicho-diferenciação), verificou-se nesse estudo que as forças ambientais citadas pela empresa exerceram influência sobre suas operações,

sendo responsáveis por alterações em pontos específicos de sua estratégia, mas que não conduziram a um novo modelo de competição.

## 5.1.2. Caso 2: Viação Aérea São Paulo - VASP

### 5.1.2.1. Histórico

A Viação Aérea São Paulo (VASP) foi fundada em 04 de Novembro de 1933, por 72 empresários do referido estado, com o objetivo de criar condições para a expansão de seus negócios através do transporte aéreo. A VASP era inicialmente uma empresa privada, sendo que as duas primeiras aeronaves de sua frota, dois bimotores GAL Monospar de origem inglesa, já haviam sido adquiridos e se encontravam no Brasil.

Em 12 de novembro do mesmo ano os dois primeiros aviões da empresa, foram “batizados” com os nomes de Bartolomeu de Gusmão e Edu Chaves e suas matrículas PP-SPA e PP-SPB, respectivamente, numa cerimônia simples no Campo de Marte, em São Paulo, onde iniciaram suas atividades, um decolando para Ribeirão Preto (SP) e outro para Uberaba (MG).

No entanto, após os vôos inaugurais, por imposição legal, a VASP não pôde dar continuidade às suas linhas nem comercializar suas atividades aéreas. Somente em 31 de março de 1934, através do Decreto n.º 24070, foi reconcedida autorização do Governo para "estabelecer tráfego aéreo em território nacional" juntamente com a concessão das linhas: São Paulo (SP) - Ribeirão Preto (SP) - Uberaba (MG) e São Paulo (SP) - São Carlos (SP) - Rio Preto (SP), que foram retomadas de imediato.

Como o crescimento de sua atividade, em novembro de 1934, a empresa recebeu seu terceiro avião, um De Haviland Dragon DH-84, de fabricação também inglesa e capaz de transportar 10 passageiros à velocidade de 180km/h, que passou a atender a linha São Paulo - Ribeirão Preto - Uberaba. Era o maior avião a operar no país em campos de pouso terrestre (os demais eram hidroaviões).

Embora a VASP apresentasse um bom início, devido aos contínuos prejuízos operacionais, antes mesmo de completar um ano de atividades a empresa teve que pedir auxílio aos governos Estadual e Municipal, que concordaram em ajudá-la, mas não com subsídios e sim assumindo seu controle acionário, com plenos direitos de administração, o que foi aceito pela diretoria e acionistas da VASP como única forma de viabilizá-la. Assim, o Governo do Estado de São Paulo subscreveu 21 milhões de cruzeiros em ações, passando a deter 91,6% do capital da companhia e dando início ao ciclo de sua história como estatal.

Em 1935, a empresa comprou duas unidades do mais moderno avião de passageiros da época, o trimotor Junker, fabricado na Alemanha e com capacidade para três tripulantes e 17 passageiros. Com essas aeronaves a VASP deu início à linha São Paulo - Rio de Janeiro - São Paulo, também conhecida como “Ponte-Aérea”.

O desempenho dos quatro Junker favoreceu a ampliação da malha, que teve início com o prolongamento da linha de São Paulo - Ribeirão Preto - Uberaba até Goiânia (GO). Além disso, a empresa expandiu-se para o sul do Brasil, atingindo as cidades de Curitiba (PR) e Florianópolis (SC) e, no início de 1940, chegou a Porto Alegre (RS).

A primeira metade da década de 40 foi conturbada pela 2ª Guerra Mundial e tanto a VASP como outras empresas do setor sofreram graves problemas, como: (i) a impossibilidade de crescimento devido ao bloqueio dos céus europeu e asiático; (ii) a concentração da indústria aeronáutica estava toda voltada para a produção de guerra, o que impossibilitava adquirir as aeronaves e dificultava a manutenção e reposição de equipamentos; e, (iii) devido ao fato da maioria de sua frota ser alemã, não haviam mais peças de reposição.

Devido a isso, a VASP viu-se totalmente bloqueada e viveu anos difíceis que retardaram muito o seu crescimento. A saída encontrada pela empresa foi começar a fabricar suas próprias peças de reposição, com a ajuda do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT).

Com o término do conflito, a VASP encomendou à fábrica norte-americana Mc Donnell Douglas (absorvida pela Boeing) a versão civil do avião de transporte militar, os

famosos Douglas C-47, cuja versão fora chamada de DC-3. Essas novas aeronaves foram de grande aceitação em todo o mundo, e na VASP, não foi exceção. Aos poucos os valiosos Junker JU-52 foram sendo substituídos pelos DC-3, chegando a VASP em determinado período a possuir 28 dessas aeronaves.

Na década de 50, a VASP já era uma das maiores empresas aéreas do país e passou a utilizar em sua frota as novas e modernas aeronaves Scandia A-90 (Sueco), o primeiro fabricado no pós-guerra destinado ao uso de passageiros. A VASP foi a operadora de todas as 18 unidades fabricadas, dentre as quais o protótipo. Com essas aeronaves, a companhia ampliou seus destinos e frequências, sendo que só no eixo Rio de Janeiro e São Paulo, chegou a operar 15 vezes ao dia, ao mesmo tempo que se iniciaram as operações para Campo Grande (MS), Cuiabá (MT), Belo Horizonte (MG), Vitória (ES), Salvador (BA), Recife (PE), Natal (RN) e para a nova capital em construção – Brasília (DF).

Em Novembro de 1958, a VASP começou a operar aeronaves à reação, isto é, os turbohélices ingleses Vickers Viscount, com quatro reatores e com capacidade para 56 passageiros e seis tripulantes. Esse tipo de aeronave caracterizou a frota VASP nesta década e na seguinte.

Em 7 de Janeiro de 1962, a VASP assumiu o controle do Grupo Lloyd, composto pelas empresas Lloyd Aéreo Nacional (LAN), Navegação Aérea Brasileira (NAB) e Transportes Aéreos Bandeirantes (TABA). Com essa compra, a frota da VASP diversificou-se totalmente, pois além dos DC-3, Scandia e Viscount, foram incorporados vários tipos de aeronaves que pertenciam ao grupo Lloyd, sendo oito DC-4 de quatro motores, quatro DC-6, seis DC-3 e 13 Curtiss Comander C-46.

Em 1969, a VASP recebeu cinco Boeing 737-100, com capacidade para 109 passageiros e, até 1973 já voava com nove dessas aeronaves em vôos domésticos. Entretanto, devido a um estudo desenvolvido pela VASP que demonstrava problemas com as turbinas desses aviões em situações específicas, a Boeing alterou suas aeronaves criando o Boeing 737-200 *Super Advanced*, especialmente desenvolvido para atender ao mercado brasileiro e aos países tropicais.

No ano de 1976 a VASP era uma das maiores operadoras do mundo de Boeing 737, perfazendo um total de 21 aeronaves que ainda hoje são a espinha dorsal da companhia e a proporcionam o título de detentora da maior frota da América do Sul para esse tipo de avião. A empresa passou então a servir 32 cidades de 21 estados e dois territórios, respondendo por mais de 25% de todo tráfego aéreo interno no Brasil.

Na década de 70 a frota da empresa era composta somente de aeronaves a jato. Após estudos comparativos entre os novos Boeing 767, 757 e Airbus A-300, a empresa optou pelo último, adquirindo três do modelo A-300/B4-200, capacidade para 234 passageiros, que foram entregues em 1982 e 1983 e que até o final de 2002 continuavam em serviço ativo na empresa.

Nos anos de 1970 a 1990, cristalizou-se a idéia de privatização da empresa devido à evolução da política econômica, à pressão da Autoridade Aeronáutica que cunhou o slogan "se não privatizar não cresce" e ainda pela exaustão do Governo de São Paulo em aportar enormes quantias para garantir seu funcionamento.

Durante esses anos a empresa buscou ingressar no Transporte Aéreo Internacional, mas a Autoridade Aeronáutica a impedia sob a alegação de que sendo uma estatal poderia conduzir a uma concorrência desleal face às demais empresas brasileiras que voavam para o exterior, que eram privadas.

Este fato restringiu o crescimento da VASP ao setor doméstico, com pequenas incursões em vôos não regulares para países vizinhos da América do Sul, para o Caribe (Cuba) e para Miami (EUA).

Devido a questões como as incertezas e marginalidade dos resultados, características do setor de transporte aéreo, a condição de estatal da VASP, sujeita à troca de direção a cada período governamental e a conseqüente descontinuidade administrativa, levou-a a obter resultados negativos seguidos, mesmo com aportes financeiros do estado de São Paulo, que a partir de 1988 assumiu o compromisso de privatizar a empresa e criar as condições legais, políticas e financeiras para tal.

Finalmente, em 1º de outubro de 1990, o consórcio VOE/CANHEDO, constituído pelo Grupo Canhedo e funcionários da VASP, adquiriu por US\$ 44.000.000 (quarenta e

quatro milhões de dólares), através de um leilão, 60% das ações ordinárias da empresa, passando a ter o controle da mesma.

#### 5.1.2.2. Análise dos dados

Após o breve histórico da companhia, inicia-se a análise dos dados coletados durante o estudo conforme a metodologia prescrita. A análise se dará de forma similar à empresa anterior, conforme segue: (i) identificação da estratégia empresarial e de negócio em 1999; (ii) identificação das principais forças ambientais durante os anos de 2000 a 2002; (iii) verificação da influência de um novo entrante; (iv) identificação e classificação dos recursos estratégicos possuídos; (v) identificação de mudanças na estratégia empresarial e de negócio durante o período em estudo; e, (vi) verificação da existência de mudanças na estratégia empresarial e de negócio em decorrência da atuação das forças ambientais.

#### **Estratégias da VASP em 1999**

Nesta seção serão apresentadas as estratégias que o Grupo Canhedo empregava antes do período em estudo, especificamente no ano de 1999. O autor buscou identificar as estratégias empresarial, que eram utilizadas de forma genérica para todas as suas empresas, e de negócios, que eram empregadas pela VASP. Vale ressaltar que a identificação e análise das estratégias em 1999 foi necessária para o entendimento e contextualização da empresa no período imediatamente anterior ao deste estudo, além de ser fundamental para avaliar eventuais mudanças ocorridas em sua orientação, comparando-as.

## Estratégia Empresarial

O Grupo Canhedo, no início do ano de 1999, era proprietário das seguintes empresas no Brasil: Viação Aérea São Paulo (VASP), VASPEX (especializada no transporte aéreo de encomendas expressas, administrada pela VASP), Brasília Táxi Aéreo (BRATA) e Hotel Nacional. No exterior, o grupo possuía as empresas de transporte aéreo regular, Ecuatoriana de Aviación, Lloyd Aéreo Boliviano e Transportes Aéreos Neuquén (TANSA), todas controladas pela VASP, através de seu presidente, Wagner Canhedo.

No entanto, durante o decorrer do ano de 1999 a BRATA e o Hotel Nacional, que já pertenciam ao Grupo Canhedo, como mencionado acima, foram também incorporadas ao capital da VASP, que passou a gerir a partir de então todas as empresas do referido grupo.

Com isso foram implementadas duas estratégias: (i) diversificação horizontal relacionada, ou seja, houve uma orientação estratégica (LUBATKIN, 1987), no caso da BRATA, pois tornou-se possível a obtenção de sinergias com a interação entre essa e a VASP; e, (ii) diversificação horizontal não relacionada, ou seja, a incorporação se deu por motivos de investimento financeiro (LUBATKIN, 1987), no caso do Hotel Nacional.

## Estratégia de Negócio

O ano de 1999 foi conturbado para a VASP, que atravessou um período de forte crise, suas dívidas estavam altas e a situação econômica do país não favorecia o bom andamento do setor de transporte aéreo, pois a alta do dólar, iniciada em janeiro, afetou a demanda das viagens ao exterior, reduzindo-as e aumentando o custo operacional da empresa.

Devido à acirrada concorrência na ponte aérea, trecho mais rentável da aviação comercial brasileira, a VASP buscou aumentar as taxas de ocupação de seus vôos lançando a partir de 1º de maio a promoção “Na VASP Você é Dez”, que premiaria

(segundo a empresa, sem burocracia - bastando a apresentação dos canhotos dos cartões de embarque nos balcões da VASP) com um bilhete grátis o passageiro que realizasse nove vôos no período de um ano entre os aeroportos de Congonhas (São Paulo), Pampulha (Belo Horizonte), Presidente Juscelino Kubitscheck (Brasília) e Santos Dumont (Rio de Janeiro). Inicialmente o trecho grátis deveria ser entre os aeroportos participantes da promoção.

Outra modificação significativa na ponte aérea foi o fim do acordo operacional, no dia 10 de maio entre VASP e Transbrasil, que passaram a competir individualmente com as congêneres TAM, VARIG e Rio Sul naquele trecho.

Com o fim do acordo, a VASP passou a dispor de novas opções de comidas e bebidas em sua sala de embarque no aeroporto de Congonhas, um dos mais movimentados do Brasil, e um novo serviço de bordo também foi implementado para os passageiros da ponte aérea, onde foram substituídos os tradicionais lanches por refeições. Essas modificações tinham por objetivo conquistar o mercado gradualmente e de forma segura, e começar pela ponte aérea seria muito importante, já que a mesma era considerada uma excelente vitrine pela VASP.

No início do mês de maio, o DAC alterou a portaria que estabelece o número mínimo de tripulantes exigido nos vôos. De acordo com essa modificação, era necessário um comissário a cada lote de 50 passageiros, antes, porém, este número deveria ser igual ao de portas da aeronave. Essa mudança fez com que a VASP demitisse 216 funcionários, o que correspondia a aproximadamente 16% do total de comissários da empresa.

A virada do ano provocou nas organizações, dos mais diversos setores, preocupações quanto ao modo como os computadores reagiriam a esse fato, pois poderiam entender que o ano seguinte a 1999 seria 1900 e não 2000, ocasionando sérios problemas ao sistema de transporte aéreo, especificamente. Isso fez com que aeroportos e companhias de todo o mundo realizassem ajustes em seus sistemas de operação, controle do tráfego, dados sobre vôos e outros. No total, a VASP gastou aproximadamente US\$ 20 milhões com diversos ajustes, que incluíram ainda alterações no sistema computacional de cinco Boeing 737-200 da sua frota. O objetivo era

preparar os sistemas informatizados que trabalhavam com data para que a entrada no novo ano não trouxesse prejuízos para a empresa ou seus usuários decorrentes de falhas técnicas.

Além das dificuldades que a VASP atravessava em 1999, sua dívida ao final do ano com o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) era de aproximadamente R\$ 300 milhões e de R\$ 350 milhões com a Infraero, que em dezembro daquele ano ameaçou impedir o embarque de passageiros nos vôos da empresa devido ao não pagamento de cerca de R\$ 8 milhões referentes a taxas de utilização dos aeroportos (pouso e permanência de aeronaves, apoio de telecomunicações, controle do tráfego aéreo e auxílio à navegação) da semana anterior. A questão era que a dívida de R\$ 350 milhões com a estatal estava renegociada e, por isso, a VASP era obrigada a pagar semanalmente pela utilização dos aeroportos e, caso isso não ocorresse, poderia ter suspenso o embarque dos passageiros. A companhia obteve, então, liminar na justiça garantindo a continuação de suas atividades.

No dia 20 de dezembro, um Boeing 737-300 da VASP foi considerado indisponível pela Justiça no aeroporto de Congonhas, em São Paulo, devido a atrasos referentes ao aluguel da aeronave à empresa americana *ACG Acquisition*, que havia aberto processo exigindo reintegração de bens. Porém, no dia 21, a VASP recorreu da decisão judicial e retirou as turbinas do avião que eram de sua propriedade e que equivaliam a 70% do valor de todo o avião.

Quanto ao resultado da VASP em 1999, foi registrado um prejuízo de R\$ 91,339 milhões, conforme balanço apresentado.

Por fim, através da análise do modo como a VASP competia em 1999 no seu setor de atuação é possível associá-la à estratégia de diferenciação (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000), pois a empresa passou a dispor de melhores serviços para os passageiros em toda sua malha aérea, principalmente na ponte aérea e nos aeroportos centrais (Congonhas, Pampulha, Presidente Juscelino Kubitscheck e Santos Dumont), mesmo que isso tenha implicado no aumento em seus custos.

## **Forças Ambientais**

A principal força ambiental que impactou sobre a VASP no período em estudo foi apontada como a variação cambial, pois esse elemento influenciava diretamente a empresa, que tinha mais de 40% de seus custos atrelados à moeda americana, ao passo que sua receita era em reais. “... essa questão cambial, ela foi a chave no negócio, ela foi uma questão que em todos os sentidos foi muito observada e terminou impulsionando algumas manobras.”

Embora o real tenha estado praticamente estável desde sua criação (1994), a má desvalorização ocorrida em janeiro de 1999 foi citada pela VASP como responsável por graves efeitos para o setor de transporte aéreo. As consequências disso foram sentidas durante todo o período em estudo, principalmente em 2000 e 2002, levando a empresa a rever seus custos e adotar novas estratégias. “...essa questão da retração das linhas internacionais, por exemplo, e até devolução de alguns aviões, que faziam o transporte intercontinental, foi provocado pela questão cambial, isso foi taxativo, foi uma das coisas que terminou sendo fundamental no estabelecimento de manobras e outras questões.”

De acordo com a análise dos dados primários e secundários, verificou-se que a concorrência foi a segunda força ambiental que mais ocasionou mudanças na estratégia da VASP durante o período em estudo, especialmente em 2001 e 2002. Conforme será verificado, o aumento no número de novas empresas, acrescido de questões econômicas e da dinâmica do mercado foram responsáveis por constantes modificações em sua estratégia. “... a concorrência sempre é importante, em todos os anos, em todos os períodos sempre ocasiona mudanças”.

## **Influência de um Novo Entrante**

Essa seção visa responder ao terceiro objetivo específico deste trabalho: identificar a influência específica do fenômeno entrada de um novo concorrente no setor, especificamente a GOL Transportes Aéreos, sobre a estratégia da VASP.

De forma semelhante à empresa anterior, a opção por verificar a influência da entrada da GOL sobre a estratégia da VASP se deu em decorrência daquela ser a única nova companhia aérea regular que de fato iniciou suas atividades em 2001 e ainda por atuar, de imediato, em aeroportos de sete grandes capitais (São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Florianópolis, Belo Horizonte, Brasília e Salvador).

Logo no início de 2001, quando a GOL iniciou suas atividades, a VASP afirmou que a entrada de novas companhias aéreas sempre seria bem vinda e que as mesmas não iriam tomar a fatia de passageiros que as empresas estabelecidas possuíam (VARIG, 30,22%; TAM, 28,66%; VASP, 14,29% e Transbrasil, 11,84% - participação de mercado em dezembro de 2000 - vide anexo 3), já que o serviço oferecido era diferente (tratando-se das empresas de baixo custo), a começar pela falta de refeições quentes, considerada pela VASP um ponto decisivo quando o passageiro faz sua escolha por uma companhia aérea.

Quando o entrevistado foi questionado sobre modificações na estratégia da VASP em decorrência da entrada da GOL, foi afirmado que “não houve, pela entrada dela ou qualquer outra” alterações significativas, o que aconteceu foram “reações momentâneas, mas mudança contínua não houve nenhuma (...) uma coisa que foi em função dessa entrada: essas manobras estratégicas instantâneas, momentâneas e muito mais na base do S. O. S., nada assim: vou mudar de direção, vou mudar de política.”

Dentre as reações da VASP à entrada da GOL e a sua política tarifária, identificou-se neste estudo a constante realização de promoções e descontos (inicialmente focados nas rotas coincidentes às da nova companhia) durante o ano 2001 e início de 2002 (conforme será apresentado posteriormente na análise da estratégia de negócio da VASP nesses anos) e a manutenção em alguns momentos do preço dos bilhetes em níveis extremamente baixos, chegando a ser menores que os do novo concorrente em determinados trechos.

A GOL, que praticava tarifas até 50% abaixo da média nacional, foi apontada pela VASP como a responsável pelo início de uma guerra tarifária, que fragilizou as demais empresas aéreas e provocou um enfraquecimento ainda maior do setor. “O

setor que já não estava muito bem, isso [a guerra tarifária] veio quase que nocautear, porque as empresas começaram a não saber o que fazer, daí resolveram todo mundo baixar, jogar lá embaixo, mas muito mais pra fazer o outro sentir do que ter condição de fazer isso...”

Verificou-se na empresa que a entrada de novos concorrentes estava diretamente relacionada ao governo, que “...abriu de uma forma exagerada [o mercado], permitindo que entrasse empresa na hora errada, quebrasse empresa que não era pra ter quebrado, como a Transbrasil...”

Embora o entrevistado não tenha explicitado aversão à GOL, o modelo *low cost*, *low fare*, utilizado pela empresa foi duramente criticado, e sua adequação ao mercado brasileiro questionada, conforme segue.

“... eu estou te falando o tempo todo que o custo é muito alto, que a aviação no Brasil é coisa pra corajoso demais, aí eu concordar com o custo baixo, não existe, isso, pra início de conversa não existe na aviação brasileira o custo baixo, o custo é o mesmo pra todo mundo. *Leasing* é o mesmo, custo de peça é o mesmo, o câmbio é mesmo, quer dizer, é tudo dólar, dólar, dólar. Então não existe esse negócio, depois você pegar modelinho lá de fora e trazer aqui pra dentro, o universo é outro, o cenário é outro completamente diferente, o cara que está lá nos EUA ou na Austrália ele pode dizer custo baixo preço baixo, por quê? Porque as peças estão lá, ele não precisa fazer estoque aqui, lá é dólar com dólar, é um por um, aí sim as medidas podem ser, mas quando você já sai numa desvantagem de 3 ponto alguma coisa, como é que você pode dizer que você vai falar disso igual a isso? Custo Baixo, preço baixo? Não existe isso, pra mim é uma farça...”

Embora a entrada da GOL tenha trazido mudanças significativas para o setor como um todo (com o início de uma guerra tarifária), o entrevistado ressaltou que outras empresas foram mais prejudicadas que a VASP. “No nosso caso não foi muito [prejudicada] porque eles usaram muito Congonhas, que é o reduto da TAM e Rio-Sul, na verdade a Rio Sul também sofreu um pouco, mas no nosso caso não, só em questão de preço terminou nos afetando um pouco...”.

Deste modo, é possível afirmar que a entrada da GOL exerceu relativo impacto sobre a estratégia da VASP, principalmente no ano de 2001. No entanto, não se pode afirmar que as alterações verificadas, principalmente tarifárias, tenham sido adotadas totalmente com vistas a combater a entrada da nova empresa, já que no ano 2000 (antes mesmo do início das atividades da GOL) a VASP havia se reestruturado para

operar intensivamente no segmento doméstico, conforme foi apresentado nesse trabalho. Conclui-se, então, que a nova empresa pode ter pressionado a VASP a baixar ainda mais seus preços, mas não que isso tenha ocorrido exclusivamente em decorrência de sua entrada.

### **Análise dos Recursos Estratégicos da VASP**

De forma semelhante à empresa anterior, utilizou-se para a classificação dos recursos estratégicos da VASP as seguintes categorias: (i) financeiros; (ii) de capital humano; (iii) organizacionais; e, (iv) físicos, propostos por BARNEY (1996); e, (v) tecnologia; e (vi) reputação, conforme GRANT (1991).

- **Recursos Financeiros**

Durante o período em estudo, a VASP foi a única das companhias pesquisadas que apresentou resultado positivo em 2000 e 2001. Quanto ao balanço referente ao ano 2002, até o fim deste estudo não havia sido publicado, no entanto, mesmo com os referidos lucros, a empresa possuía em dezembro de 2002 uma dívida de aproximadamente R\$ 1 bilhão.

A VASP obteve em 2002 ganho de causa no Supremo Tribunal Federal para ser ressarcida pelo governo por perdas em decorrência do congelamento das tarifas, tido pela empresa como inconstitucional, no período de 1986 e 1989, em aproximadamente R\$ 2 bilhões. No entanto, o governo ainda estava recorrendo do ganho de causa da empresa ao final deste estudo.

- **Recursos de capital Humano**

Durante o período em estudo, a VASP reduziu em mais de 50% sua força de trabalho, passando de 10.000 funcionários em 1999 para 4.000 em dezembro de 2002.

O elemento humano, treinado e capacitado, foi apontado pelo entrevistado como central para o sucesso da VASP. “O nosso tesouro hoje é o elemento humano...”, embora se tenha verificado momentos em que a empresa não recolheu as devidas

contribuições previdenciárias ou atrasou seus vencimentos. “É o elemento humano internamente lhe dando com as coisas da VASP, lhe dando com as aeronaves, lhe dando com *software*, lhe dando com tudo, com todos os equipamentos que a empresa tem, com as condições e instalações, isso é importante.”

A VASP, por ser a segunda empresa mais antiga do Brasil, destaca-se por possuir uma tripulação experiente e bem treinada, tanto que, muitos de seus profissionais ao saírem da empresa encontram colocação facilmente em congêneres, nacionais ou internacionais.

- Recursos Organizacionais

Com a redução de aproximadamente 6.000 indivíduos no quadro da VASP, o entrevistado destacou que seria fundamental um bom relacionamento entre os funcionários, visando obter ganho de sinergia, para garantir o sucesso da empresa. “...hoje tudo é relacionamento, tudo hoje é fundamentado no relacionamento. Então não adianta eu estabelecer uma relação falsa com você, tenho que estabelecer uma relação duradoura, permanente, que se traduza e se transforme em fidelidade, em relação forte, então tudo isso hoje é o fator predominante dentro da empresa, que é o perfil da presidência, eles passam isso muito.”

Verificou-se também que os funcionários da VASP têm um perfil fortemente influenciado pela presidência, que estabelece todas as regras a serem seguidas. “...a VASP termina as coisas sendo assim, muito a cara do Sr. Wagner, a cara do presidente...”.

Embora o relacionamento fosse priorizado na VASP, o entrevistado demonstrou que os objetivos da organização estão sempre em primeiro lugar, mesmo que às custas de eventuais desavenças entre os funcionários.

“Quando eu converso com um gerente de aeroporto, eu sei o que ele faz, o que ele está fazendo e o que ele pode fazer, então ele não vai me bloquear, eu vou invadir uma praia dele se ele me bloquear, se ele de imediata se prestar a fazer a coisa, eu não preciso invadir, agora se ele colocar alguma barreira das coisas que eu conheço, eu vou dizer: ‘tu não pode colocar barreira nisso, porque isso aí eu sei que é possível fazer, eu conheço eu sei como funciona’”.

- Recursos Físicos

Atuando em um setor extremamente influenciado pela variação cambial, a VASP se destaca de suas congêneres por ser a única empresa cuja frota é própria: a empresa possui 28 aeronaves quitadas, de um total de 32. “... o fato da frota ser própria hoje é muito bom, isso é muito bom porque não tem os custos altos dos *leasings*, nem as grandes preocupações...”

Embora todos os aviões da empresa já estivessem sido completamente quitados, 24 aeronaves da frota, os modelos 737-200, estava com idade média acima de 20 anos, a mais alta do mercado, o que se traduzia em maiores custos de manutenção e mais gasto de combustível, além de possuírem tecnologia defasada. No entanto, a empresa ressaltou que possuía uma excelente manutenção de suas aeronaves, o que se confirmou quando foram verificadas as estatísticas de regularidade, pontualidade e eficiência operacional do setor (vide anexo 4). “...Quando os funcionário dão manutenção, por exemplo, vamos cuidar do avião, eles vão cuidar como se ele estive cuidando das coisas deles, pra andar com a família dele dentro”.

- Tecnologia

Na VASP, o recurso tecnológico mais importante identificado foi o sistema de reservas, comprado da falida companhia aérea Swissair. “O sistemas, por exemplo, de reserva que nós temos é muito bom, porque é um sistema nosso, da empresa mesmo...”

É importante ressaltar que, quanto à tecnologia, tanto o sistema de reserva quanto as aeronaves eram antigas, não proporcionando destaque à empresa neste recurso.

- Reputação

Embora a VASP tenha sido fundada há quase 70 anos e desde então vir realizando vôos em todo o território nacional, é no nordeste do país que a empresa goza de maior prestígio. “...É, veja bem, a VASP no nordeste é como a Regina Duarte no Brasil, é a namoradinha do Brasil, a VASP é a namoradinha do nordeste.”

Em pesquisas como a *Top of Mind*, que visam medir a recordação dos passageiros quando se fala de empresa aérea, o percentual de repostas a seu favor apresentou crescimento desde 1993, chegando a se aproximar da atual campeã, a VARIG. Uma das causas para isso pode ser a estratégia da empresa em atuar mais fortemente no território brasileiro.

A tabela 10 apresenta os recursos estratégicos possuídos pela VASP e sua classificação quanto à implicação competitiva proporcionada.

TABELA 10 - RECURSOS ESTRATÉGICOS DA VASP

Classificação do Recurso	Característica do Recurso					Implicação Competitiva
	Possuído pela empresa?	Valioso?	Raro?	Difícil de ser imitado?	Difícil de ser substituído?	
Financeiros	Não					Desvantagem Competitiva
De Capital Humano	Sim	Sim	Não			Paridade Competitiva
<b>Organizacional</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>		<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
<b>Físicos</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
Tecnologia	Não					Desvantagem Competitiva
<b>Reputação</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>

FONTE: Dados primários e secundários da pesquisa

Analisando a tabela de recursos da VASP, verifica-se que a companhia apresenta destaque nos recursos estratégicos, físicos e na reputação, sendo que todos a permitem obter apenas uma vantagem competitiva temporária. Quanto ao primeiro, não representa dificuldade para ser imitado e no caso do segundo e terceiro, de acordo com suas peculiaridades, não representam dificuldades para serem substituídos,

embora estejam próximos de fornecer à empresa uma vantagem competitiva temporária.

## **Estratégias da VASP em 2000**

### Estratégia Empresarial

O ano 2000 foi marcado por três alterações significativas na estratégia empresarial da VASP. A primeira foi a venda da companhia aérea Transportes Aéreos Neuquén (TANSA) em decorrência da necessidade de novos aportes de capital na principal empresa do grupo, a VASP, que passaria a atuar somente no território nacional. Além disso, conforme foi verificado nos dados coletados, a TANSA não possuía uma relação estratégica com as demais empresas controladas pela VASP. “...era uma empresa muito interna, era uma empresa interna lá na Argentina, entendeu? Então não tinha seqüência, não tinha conexão, era independente, não tinha amarração com as de cá.” Quanto à estratégia implementada, foi de desinvestimento, caracterizada pela venda de uma das unidades de negócio.

A segunda alteração identificada na estratégia da VASP foi a perda do controle da empresa aérea Ecuatoriana de Aviación, que havia sido adquirida em 1995 quando foi privatizada. O governo do Equador e o banqueiro Juan El Juri, sócio de Wagner Canhedo na companhia aérea, uniram-se para tomar o controle acionário da empresa, já que a soma de suas ações totalizava 59,9% (governo do Equador, 49,9% e El Júri, 10%), dando-lhes o direito de comandar a empresa. O consórcio Canhedo-El Júri detinha 50,1% das ações, mas com a saída do último a VASP passou a deter apenas 40,1%.

Se por um lado a empresa perdeu o controle da Ecuatoriana de Aviación, por outro, conseguiu na justiça que fosse anulado o aumento de capital na TAM, que, por meio da emissão de ações ordinárias havia diluído a participação da VASP para menos de 5%, ocasionando a perda do direito de indicar um representante para o conselho de

administração e outro para o fiscal. Com a vitória, a VASP voltou a ser proprietária de 16% das ações da TAM. Essa foi a terceira alteração na estratégia da empresa.

No entanto, nem a segunda nem a última alteração foram classificadas como decorrentes da estratégia empresarial, pois não se tratou de uma opção da empresa, nem planejada nem emergente, mas ocorrência imposta por seus sócios acionistas (no caso da Ecuatoriana de Aviación) ou decisões judiciais (no caso da TAM).

### Estratégia de Negócio

A VASP realizou em 2000 uma grande reestruturação, com diversas modificações em sua estratégia. "... [a empresa] mexeu na malha, tirou todos os vôos internacionais, redirecionou para destinos nacionais, reduziu o quadro de funcionários, consequentemente fechou algumas bases fora do país e entrou bem firmemente nessa coisas que aí abrange todos os setores, administrativo, financeiro..."

As principais mudanças na estratégia da VASP em decorrência do processo de reestruturação no ano de 2000 foram as seguintes:

- Devolução de aeronaves.

Com o objetivo de cancelar os vôos internacionais a VASP reduziu sua frota significativamente. As primeiras aeronaves foram devolvidas em fevereiro, como parte do plano de cancelamento das linhas internacionais, proporcionando uma economia de US\$ 3,2 milhões. A partir daí, até o mês de julho, a VASP havia devolvido mais 12 aeronaves, conforme segue: Dois MD-11 de propriedade da empresa Tombo foram apreendidos por falta de pagamento de *leasing*; Dois MD-11 foram devolvidos à Tango Aviation Incorporation por pedido de reintegração de posse; Três Boeing 737-300 foram devolvidos à empresa Vitória Regia *Leasing* também por pedido de reintegração de posse; Um Boeing 737-300 para o banco Morgan Stanley; e, Quatro MD-11 foram apreendidos e devolvidos à empresa Golden Gate.

A devolução das aeronaves citadas foi consequência não apenas da decisão da empresa em interromper os vôos internacionais, mas também de seu alto endividamento, que teve o custo de *leasing* aumentado significativamente com a desvalorização do real de janeiro de 1999, ao passo que sua receita não cresceu na mesma proporção.

Embora a VASP tivesse devolvido todos os aviões de grande porte, isso não comprometeu suas operações, pois a empresa era a única que possuía frota própria (28 aviões). Além disso, as aeronaves da empresa eram em sua maioria Boeing, o que permitiu que os custos de manutenção fossem diminuídos.

- Cancelamento dos vôos internacionais.

Com a devolução das aeronaves de grande porte, como os MD-11, a VASP, que já vinha desde 1998 realizando mudanças em sua malha aérea internacional, quando interrompeu as linhas para Atenas (Grécia), Seul (Coréia do Sul), Osaka (Japão) e Aruba (Caribe), cancelou no ano 2000 todos os vôos para o exterior, com exceção daquele para Buenos Aires (Argentina), que, porém, teve sua frequência semanal diminuída de 21 para 7, até que em outubro foram completamente abandonados. Deste modo, a empresa deixou de operar em 14 de maio as linhas para Nova York (EUA), Toronto (Canadá), Miami (EUA), Barcelona (Espanha), Frankfurt (Alemanha), Zurique (Suíça), Madri (Espanha) e Bruxelas (Bélgica).

- Aumento da cobertura nacional.

Se por um lado, a VASP deixou de voar para o exterior, a empresa focou o mercado doméstico. “... Daí se focou no destinos nacionais, a empresa se voltou para as raízes, para o mercado nacional...”

A decisão da VASP em se concentrar nos vôos domésticos foi verificada principalmente no Norte e Nordeste do país, onde a empresa aumentou em 9,5% sua oferta de assentos. As frequências mais importantes foram os vôos partindo de Fortaleza (CE) com destino a Teresina (PI), São Luiz (MA), Belém (PA) e Manaus (AM);

o prolongamento de Rio Branco (AC) à capital do Amazonas e a linha São Paulo-Rio de Janeiro-Salvador.

A estratégia da empresa para atuar mais fortemente nessas regiões era baseada na possibilidade do aumento do faturamento para compensar as perdas com o fim dos vôos intercontinentais. Aliado a isso, a VASP pretendia utilizar o poder de sua boa imagem nas regiões citadas, ou seja, a reputação (GRANT, 1991), o que poderia favorecer a ocupação de suas aeronaves.

- Descontos

O desejo da VASP em se concentrar no mercado doméstico já havia sido manifestado nos primeiros dias do ano, através de um reposicionamento mais agressivo em termos de tarifas, especialmente na ponte aérea, cujo preço do bilhete foi reduzido em 50%, passando a custar R\$ 143,00, ao passo que nas congêneres VARIG-Rio Sul (ponte VARIG/Rio Sul) e TAM o preço era R\$ 286,00 e na Transbrasil R\$ 238,00. De forma semelhante, uma promoção foi implementada no trecho São Paulo-Belo Horizonte, onde o bilhete passou a custar R\$ 192,00. A redução das tarifas nos trechos supracitados tinha por objetivo combater a concorrência, intensificada com a competição individual das empresas (fim dos acordos de *pool*), e aumentar a taxa de ocupação de suas aeronaves, que passou de aproximadamente 30% para 80% após a nova política tarifária. No entanto, com a proposta de reestruturação implementada naquele ano, em junho, a empresa cancelou os descontos oferecidos e aumentou em 22% o valor das tarifas. Ainda assim, o preço de seus bilhetes estavam mais baratos que os da concorrência.

Ao final do ano a VASP passou a oferecer até 40% de desconto em seus vôos e a ponte aérea passou a contar com uma nova promoção: o passageiro pagava o bilhete de ida e ganhava o de volta. O resultado de toda essa política de descontos foi a obtenção do segundo lugar no ranking nacional (perdendo apenas para a VARIG) e o aumento na taxa de ocupação de suas aeronaves em cerca de 10%.

- Logomarca

Com a decisão de atender somente ao mercado interno, a VASP realizou uma mudança de cores em sua logomarca, que foi colorida de verde e amarelo. Com isso, a empresa desejava passar uma imagem mais nacionalista, de uma empresa nascida no Brasil e para os brasileiros.

- Relação com os agentes de viagens.

No início do ano, em janeiro, as empresas de transporte aéreo nacionais reduziram o comissionamento às agências de viagem de 9% para 6% para vôos nacionais. A VASP, que estava fora dos principais sistemas informatizados de reserva de passagens, Sabre e Amadeus, agiu em sentido inverso, aumentando para 13%, a comissão mais alta do setor. “Enquanto as outras empresas na época reduziram o comissionamento do agente de viagem, nós aumentamos. Era todo mundo dez [por cento], as outras empresas desceram para sete, nós subimos para 13. Eles desceram três, nós subimos três [pontos percentuais].”

O aumento da comissão buscava aproximar mais a empresa ao agente, suprimindo sua dificuldade em reservar passagens por um ganho maior. A empresa sabia da importância deste canal de distribuição e, por isso, buscou uma aproximação com às agências. “Então isso nos uniu mais ao agente de viagem, que é o responsável pela comercialização e a distribuição de 80% das passagens aéreas no mercado...”

- Recursos Humanos

A empresa iniciou o ano 2000 com 8.000 funcionários, mas com a devolução de aeronaves, o cancelamento de rotas internacionais e o fechamento de bases no exterior como parte do programa de reestruturação, chegou ao fim do ano com cerca de 4.500 colaboradores. Conseqüentemente, o número de funcionários por avião, que em janeiro chegou a 300, estava em aproximadamente 150 ao final do ano.

A situação financeira da VASP também dificultou o pagamento dos seus funcionários, que nos meses de março a agosto tiveram seus salários atrasados em

vários dias, ocasionando, inclusive, a realização de greves no aeroporto de Cumbica, em São Paulo.

- Serviço

O serviço de bordo da VASP também recebeu incrementos decorrentes do processo de reestruturação: as receitas passaram a ser desenvolvidas em uma cozinha-piloto inaugurada em São Paulo, abolindo frituras, gorduras e carne vermelha em todos os vôos. Essas alterações tinham por objetivo valorizar o serviço de bordo da empresa.

Embora a VASP tenha realizado muitas alterações durante o ano, o entrevistado fez questão de frisar a qualidade da manutenção das aeronaves da empresa. “...mas na área operacional, no que diz respeito à manutenção, à engenharia, essas coisas, ela manteve igual. Quer dizer, a medida certíssima da necessidade para se ter aquilo que sempre foi considerada, senão a melhor em alguns momentos, mas pelo menos das duas melhores”. A preocupação do entrevistado com a qualidade da manutenção dos aviões da VASP pode ser justificada analisando-se a idade média das aeronaves: 20 anos, sendo a mais alta do setor.

- Finanças

No mês de março a VASP fechou um acordo para a dívida que tinha com a Infraero. O acordo previa o pagamento de R\$ 80 milhões em quatro anos. Embora o débito total da empresa com a estatal alcançasse R\$ 375 milhões, o acordo de refinanciamento atingiu apenas uma pequena fatia, pois a companhia contestava o restante na justiça. Em abril, os débitos previdenciários, que chegavam a R\$ 350 milhões, foram renegociados através da adesão ao Programa de Recuperação Fiscal (Refis).

Quanto ao resultado da VASP em 2000, a companhia apresentou lucro de R\$ 114,443 milhões, sendo a única grande empresa aérea doméstica a obter rentabilidade positiva naquele ano.

Essas foram as principais mudanças identificadas na estratégia da VASP em 2000, que resultaram do processo de reestruturação implementado. Verificou-se que a empresa adotou uma estratégia de Penetração (ANSOFF, 1977), baseada no aumento de sua participação nos mercados já atendidos, pois com o fim dos vôos para o exterior foi dada ênfase ao segmento doméstico através de descontos, alterações na logomarca e melhora no serviço de bordo.

### **Estratégias da VASP em 2001**

#### Estratégia Empresarial

A maior modificação na estratégia empresarial da VASP em 2001 foi a venda de sua participação, de 50,03%, na companhia aérea Lloyd Aéreo Boliviano (LAB) (o restante, 48%, era do governo boliviano, e de investidores independentes, 1,92%). A empresa, que havia sido adquirida em 1996 por R\$ 47 milhões apresentava dívidas de US\$ 50 milhões, sendo US\$ 4,5 milhões em impostos. Assim, de modo semelhante à TANSÁ, com a venda da LAB a VASP adotou uma estratégia de desinvestimento.

#### Estratégia de Negócio

A VASP logo no início do ano se encontrava com sérios problemas com o INSS, que encaminhou à Receita Federal um pedido para sua exclusão do Refis devido ao não recolhimento das contribuições previdenciárias do semestre anterior (julho-dezembro de 2000) e atuais, que correspondiam a aproximadamente R\$ 4,5 milhões mensais. Embora no início do mês de fevereiro a empresa tenha realizado o pagamento de R\$ 7 milhões referentes a tais contribuições, o comitê Gestor do órgão a excluiu do programa, cancelando o parcelamento de R\$ 247,9 milhões em débitos administrativos da companhia, de um total de R\$ 567,3 milhões.

A VASP, que não realizava modificações em sua política de preços desde agosto de 2000, quando iniciaram os descontos de até 40% para todas suas rotas e financiamentos em até três vezes sem juros, lançou a partir de março uma nova promoção com descontos de chegavam a 50% no preço das passagens para 35 vôos, abrangendo 130 trechos (a ponta aérea não estava incluída). Conforme a empresa, essa promoção foi lançada para melhorar a ocupação dos aviões na baixa temporada (vide anexo 2). No entanto, os dados relativos ao setor apontaram uma tendência de queda no preço dos bilhetes iniciada no mês de janeiro com a entrada da GOL no mercado, quando Transbrasil e TAM reduziram os preços das passagens em até 50%.

No que se refere à rota mais rentável da aviação comercial brasileira, a ponte aérea, neste mesmo período, a VASP obteve autorização do DAC para aumentar sua frequência de 14 para 23 vôos diários e o preço do bilhete foi reduzido de R\$ 104,00 para R\$ 99,00 um dia após a TAM também ter diminuído a tarifa para R\$ 99,00, mas com restrição de horários, o que não ocorreu na VASP. Neste período, os valores cobrados pelas empresas eram semelhantes, chegando a R\$ 98,00 na Transbrasil e, na GOL, de R\$ 79,00 a R\$ 99,00, variando de acordo com o horário. Com a redução do preço do bilhete na ponte aérea, a VASP afirmou que esperava melhorar o índice de aproveitamento de seus vôos.

Os dados coletados mostraram que a VASP sempre buscou a liderança no preço de seus bilhetes e, naquela ocasião alegou que suas tarifas seriam os menores devido ao fato de possuir frota própria, o que favorecia suas operações, já que estava menos sujeita às variações do dólar, que incidia fortemente sobre as companhias que pagavam *leasing* de aeronaves.

Em julho, a VASP não resistiu e aumentou os bilhetes, mas apenas para os principais aeroportos das Regiões Sul e Sudeste do país, além de Brasília (DF). A tarifa da ponte aérea passou de R\$ 99,00 para R\$ 121,00, mas os descontos de até 50% foram mantidos para os vários destinos já anunciados.

A VASP foi a quarta empresa a anunciar reajustes (22%) naquele ano, mas o motivo havia sido o mesmo: estavam repassando a alta dos custos advinda do aumento

dos combustíveis e da alta do dólar. A GOL, empresa de baixo custo, foi única empresa que não havia alterado suas passagens até aquele momento.

No mês de setembro, o atentado aos Estados Unidos influenciou toda a aviação mundial e, na VASP, os reflexos identificados são apontados na seqüência.

Embora o país alvo do terrorismo tenha sido os EUA, toda a população mundial sentiu-se amedrontada por conta da possibilidade de novos ataques. Isso fez com que a demanda por vôos internacionais apresentasse forte queda, inclusive no Brasil. Isso, porém, não afetou a VASP, que no ano de 2001 não operava mais tais frequências.

Por outro lado, o turismo interno apresentou um aumento significativo, pois houve uma tendência generalizada de substituição dos destinos no exterior por outros domésticos, o que foi benéfico para a VASP, que viu com isso uma oportunidade de aumentar a taxa de ocupação de suas aeronaves. No entanto, a queda inicial nos vôos internacionais não foi suficiente para que a empresa obtivesse lucro por um longo período. “Houve uma retração, na verdade. A primeira idéia que a gente tem é que não indo para o exterior então vou viajar para cá [destinos domésticos]. Mas viagem é um negócio muito de sonho, quer dizer, a pessoa quer ir pra Grécia, não adianta você querer oferecer Fortaleza nem Salvador (...), mas quem quer ir para a Grécia, quer ir para a Grécia.”

Como conseqüência do atentado, o dólar sofreu novas altas, o que também não prejudicou significativamente a empresa no tocante ao *leasing* das aeronaves (um dos principais pontos de preocupação para as companhias aéreas, por ser cotado em dólar), pois a VASP era a única empresa do setor no país que já possuía frota própria. “... nós não sofremos com o *leasing*, quer dizer, hoje nós temos essa condição favorável, o *leasing* realmente é um ‘pega no sapato’, e no caso nosso nós somos favorecidos por não ter esse custo.”

Embora a empresa tivesse frota própria, não se pode afirmar que a alta do dólar não a prejudicou, pois o *leasing* não era o único componente de seu custo cotado na moeda norte-americana, havia ainda o combustível e as peças de reposição.

Em outubro, a VASP obteve ganho de causa no processo em que tentava receber indenização de aproximadamente R\$ 2,8 bilhões do governo federal referente a

perdas ocorridas durante planos econômicos de 1986 a 1989. Os juízes da 3.<sup>a</sup> Seção do Tribunal Regional Federal da 1.<sup>a</sup> Região invalidaram a decisão da 2.<sup>a</sup> Seção do TRF que dava ganho à União. No entanto, a decisão não foi aceita pelo governo que recorreu da sentença no Superior Tribunal de Justiça.

Ainda em outubro, a Boeing e o Departamento de Aviação Civil Americano, solicitaram que todas as companhias aéreas do mundo que possuíam aeronaves Boeing 737-200, fabricado entre 1960 e 1986, providenciassem uma inspeção minuciosa em busca de rachaduras na fuselagem. A manutenção de cada avião custou US\$ 1,5 milhão para a VASP (aproximadamente 3% de sua receita, conforme a empresa), totalizando uma importância de US\$ 33 milhões para a companhia, que possuía 24 dessas aeronaves (22 na VASP e 2 na VASPEX).

Além de desembolsar o valor referente à manutenção, a VASP foi prejudicada com a redução da frota, pois por um longo período ao menos uma das aeronaves ficou sob inspeção, que durava em média 60 horas. Isso fez com que a empresa perdesse rentabilidade e remodelasse sua malha aérea de modo a cobrir a ausência constante de uma aeronave.

Uma pesquisa divulgada ao final do ano chamada *Top of Mind*, que media a fixação das marcas (recordação) das empresas aéreas na mente dos clientes mostrou que a diferença percentual entre a VARIG, que liderava a pesquisa e a VASP, segunda colocada, passou de 13%, em 1993 (quando foi realizada a primeira pesquisa para empresas aéreas), para apenas 5%. Embora não se possa afirmar com convicção, ao que parece essa diferença já seria uma consequência direta da estratégia de nacionalização da empresa, implementada no ano 2000, através da qual foram focados os destinos domésticos e transmitida uma nova imagem da VASP como uma empresa “genuinamente brasileira”. Outros fatores apontados pela companhia como responsáveis pelo crescimento na pesquisa *Top of Mind* foram a implantação do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), o desconto de 50% na ponte aérea e o programa de milhagem que trocava nove cartões de embarque por uma viagem de graça.

A partir da segunda quinzena de dezembro, a VASP aumentou o total de vôos na ponte aérea e anunciou que 63 ligações entre 14 destinos operados pela companhia iriam continuar com o preço de baixa temporada durante todo o verão. Embora a empresa tenha afirmado que tanto o maior número de frequências na ponte aérea quanto a manutenção dos descontos não teria relação com a política de preços da GOL ou com a paralisação das atividades da Transbrasil, ocorrida no dia 13 de dezembro, verificou-se que a VASP, como as demais empresas aéreas, modificaram sua malha aérea para assumir parte das frequências abandonadas pela Transbrasil.

Quanto às dívidas da VASP com a Infraero, ao final do ano um novo acordo foi fechado, onde a estatal ofereceu uma carência de seis meses para que parte da dívida (R\$ 91 milhões) começasse a ser quitada. Conforme o contrato, as parcelas mensais de pagamento seriam transferidas automaticamente para a conta da Infraero pelo próprio banco no qual a VASP tinha conta.

A VASP encerrou 2001 com lucro de R\$ 36,697 milhões, sendo a única das cinco maiores empresas do setor (VARIG, VASP, TAM, Transbrasil e GOL) a obter rentabilidade positiva naquele ano, de maneira semelhante ao que aconteceu em 2000.

Assim, verificou-se que a VASP, em 2001, implementou uma estratégia de negócio de diferenciação por preço (MINTZBERG, 1988), baseada na oferta de um serviço mais barato em relação às congêneres do mercado. Embora o ano tenha sido marcado pelo elevado custo de manutenção dos Boeing 737-200 e de constantes altas do dólar decorrentes do atentado aos EUA, a empresa realizou diversas promoções e ainda manteve os preços do período de baixa temporada para o verão, procurando estar entre as companhias de menor preço (como as de baixo custo), senão a de menor em alguns momentos.

## Estratégias da VASP em 2002

### Estratégia Empresarial

Durante o ano de 2002 não foram identificadas alterações significativas na estratégia empresarial da VASP, apenas foi verificada uma ênfase na unidade de negócios que atua no segmento de transporte aéreo de cargas, o VASPEX.

O foco no VASPEX foi uma opção para suprir a crise da aviação brasileira, que conforme a VASP era decorrente do elevado número de companhias atuando no território nacional. A ênfase naquela unidade de negócios corrobora os estudos de LUBATKIN e CHATTERJEE (1994) sobre estratégias de diversificação como forma de diminuir o risco de investimento em um único setor. Além disso, o segmento de transporte aéreo de encomendas e mercadorias estava em franco crescimento em todo o mundo, proporcionando a empresas de vários países alta rentabilidade.

A VASP então ampliou o programa de franquias de lojas expressas com o objetivo de duplicar sua quantidade, que totalizava à época 250, e divulgou o produto através de diversos canais de comunicação. “O VASPEX é o maior sistema privado de transporte de carga expressa no Brasil. Seguro, você acompanha a sua carga, sua encomenda *on-line*, é um negócio fantástico”.

Embora fossem unidades de negócio distintas, existia uma orientação estratégica na interação entre a VASP e a VASPEX, nos moldes do proposto por LUBATKIN (1987). “A gente trabalha junto, assim, no que eu posso favorecer, no que eu posso ser favorecido, nós estamos juntos o tempo todo, eu dou suporte naquilo que diz respeito à venda de passagem, eles também vendem passagem lá, alguns vendem, funciona como agência de turismo pra gente...”

Ao final do ano 2000 a VASP manifestou publicamente a intenção de criar uma empresa regional (inicialmente chamada VASP *Express*), conforme afirmou o entrevistado na empresa, “Na verdade é o seguinte, a VASP tem o projeto e para isso está aguardando”. No entanto, a companhia não mais comentou sobre o assunto até o final de 2002, quando seu presidente, Wagner Canhedo anunciou oficialmente o projeto

para criação de uma subsidiária com o nome de VASP Regional e, para isso, afirmou que investiria R\$ 20 milhões e buscaria outros R\$ 20 milhões no mercado de capitais brasileiro, através da venda de 49% das ações da nova empresa.

A VASP Regional utilizaria aviões da Embraer, modelo ERJ 170, que, segundo a companhia já haviam sido encomendados desde 2001. A criação da nova empresa representaria para a VASP a oportunidade de renovar sua frota.

A estruturação da VASP Regional começaria já em março de 2003 e suas operações seriam iniciadas em setembro do mesmo ano com a entrega das 30 aeronaves encomendadas, que fariam as rotas de 41 cidades, principalmente no interior dos estados, para fazer a alimentação de frequências de maior tráfego da VASP. “... e a intenção da VASP é exatamente explorar mais o interior do Brasil, cidades do interior, para fazer ligação com as capitais, ou seja, o nome VASP Express seria muito mais digamos assim, uma regional, uma subsidiária VASP voltada para o mercado regional. Então estaria fazendo interiores (...) e sempre fazendo ligação, quer dizer, tirando o pessoal do interior e trazendo para as conexões nas capitais, da VASP”.

### Estratégia de Negócio

No mês de abril, a GOL reduziu o preço do bilhete na ponte aérea em 23,4%, passando a custar R\$ 98,00 para quem comprasse pela internet e R\$ 108,00 no balcão, com ressalvas de disponibilidade por voo e horário, o que fez com que a VASP, que até então não havia imposto uma política rigorosa de preços naquele trecho reduzisse o valor da sua passagem em 13%, que passou a custar R\$ 120,00, porém seu bilhete não possuía nenhum tipo de restrição, como aquelas impostas pelas concorrentes. Além da ponte aérea, a VASP passou a conceder descontos de 10% a 15% em 300 trechos, principalmente no Nordeste do Brasil e no estado de Minas Gerais.

A VASP foi surpreendida pela GOL em abril, quando teve sua posição no mercado ocupada por essa empresa, com 11,97% de *market share* contra 11,73% da

companhia paulista (vide anexo 3). Essa posição, no entanto, foi recuperada em maio, mas mostrou que a VASP estava perdendo passageiros.

Em junho, as maiores empresas de aviação domésticas anunciaram um reajuste nos bilhetes dos vôos domésticos (VARIG e Rio Sul em 8,13%, TAM em 8,21%, GOL em 7% e VASP em 8%) em decorrência dos maiores custos com querosene de aviação e com os salários dos empregados. No entanto, na ponte aérea, VASP e TAM foram as únicas companhias que não alteraram o preço dos bilhetes.

Como forma de reduzir custos, a VASP substituiu os números do serviço telefônico gratuito o 0800, por outro tarifado, 0300 (que custava à época R\$ 0,27 o minuto, sem os impostos, para ligações originadas de telefones fixos e, do celular, sem os impostos a tarifa era de R\$ 0,50 o minuto) para a realização de reservas. Essa alteração foi uma tendência de mercado e a empresa afirmou que se tratava de mais uma forma para reduzir custos.

O ano de 2002 foi marcado pela busca de apoio das empresas aéreas, iniciado pela VARIG, ao BNDES, que aceitou ajudá-las desde que apresentassem um plano de reestruturação. A VASP também manifestou desejo de obter um empréstimo nessa instituição, mas optou por aguardar a aprovação do pedido à concorrente e o anúncio pelo governo das medidas de socorro ao setor aéreo.

Em julho o banco divulgou que para ter acesso à ajuda oferecida pelo governo através do BNDES, as empresas deveriam acertar sua situação perante o INSS, que tinha a VARIG e a VASP como grandes devedoras e, conseqüentemente não possuíam Certidão Negativa de Débito (CND), o que as impediria de fazer qualquer operação com bancos oficiais de acordo com a legislação.

Antes que completasse um mês do último aumento (feito em junho), três das quatro principais empresas aéreas do país (VARIG, VASP e TAM) realizaram um novo reajuste nas passagens, que ficaram em média 11% mais caras. As passagens da VASP subiram 11,19% e, conforme a empresa esse aumento foi necessário devido à variação do dólar, que elevou seu custo operacional.

Ainda em agosto, VARIG, TAM e GOL aumentaram novamente o preço de suas passagens entre 5% e 10% através da eliminação de descontos promocionais

oferecidos. Desta vez, a VASP foi a única das grandes empresas aéreas que não acompanhou o setor e, com isso, passou a deter preços mais baixos que os da GOL, que possuía até então as menores tarifas. Para exemplificar, o valor do bilhete na ponte aérea custava R\$ 169,00 pela VASP e de R\$ 170,00 a R\$ 189,00 pela GOL. Já a VARIG e TAM passaram a cobrar R\$ 239,00 pelo mesmo trajeto.

Em setembro o governo anunciou um conjunto de medidas com o objetivo de auxiliar as empresas aéreas. Embora o “pacote” apresentado ajudou as companhias, ele não representou a solução de seus problemas, pois não contemplou todas as áreas esperadas e também impactou apenas sob seus passivos e não sob o caixa.

A VASP afirmou que o pacote foi apenas o primeiro passo, já que o setor necessitava de muito mais, uma vez que o mesmo não atendia plenamente às necessidades das empresas aéreas. “O que já foi proposto, principalmente com relação à questão das importações das peças é um ponto muito favorável, é lógico que precisa entrar muito mais na linha da tributação...”

No início de outubro as quatro maiores empresas de aviação brasileiras (VARIG, VASP, TAM e GOL) aumentaram em 16% o preço de seus bilhetes alegando que estavam repassando, integralmente, a alta de 16,3% no preço do querosene de aviação anunciado a 1º de outubro e, ao final daquele mês, uma nova alta de 14,8% no combustível (que é responsável por 25% dos custos do setor aéreo) impulsionou um outro reajuste nas tarifas, anunciado no início de novembro. A VASP aumentou o preço dos bilhetes em 7,48%, em média, percentual próximo ao das concorrentes VARIG e TAM, 7,5% e 7,53%, respectivamente.

O aumento das tarifas em novembro foi o quinto ocorrido desde o início do ano e o quarto da VASP. Embora o querosene tenha afetado diretamente o preço das passagens, como foi verificado, a empresa também justificou os aumentos como forma de atualizar o valor da passagem. “Agora nós estamos tendo um aumento em cima do outro nesse segundo semestre (...), mas porque tivemos que fazer isso? Porque senão ia acabar a aviação no Brasil, porque entrou uma empresa aérea com uma política muito forte de preços baixos, isso foi um desvio muito grande de rota dentro do setor, porque entrou com preços impraticáveis...”

A batalha judicial entre a VASP e a União teve mais um importante capítulo no final do ano de 2002. Um ano após a empresa ter obtido ganho de causa na ação na qual reivindicava o ressarcimento de perdas decorrentes do congelamento das tarifas aéreas por planos econômicos nos anos de 1986 a 1989, os desembargadores da 3ª Seção do Tribunal Regional Federal (TRF) da 1ª Região (DF) confirmaram a ação. Embora o valor não estivesse oficialmente definido, girando em torno de R\$ 900 mil a R\$ 3 bilhões, a Advocacia Geral da União (AGU) anunciou que iria recorrer contra a decisão ao Superior Tribunal de Justiça (STJ). No entanto, conforme afirmou a VASP, seria mais fácil vencer nesta instância e no Supremo Tribunal Federal (STF), pois já existia jurisprudência no julgamento de indenização da Transbrasil, em que a empresa obteve ganho de causa em processo semelhante.

Essa foi a quinta decisão judicial no processo. Inicialmente a VASP perdeu, mas recorreu e reverteu a situação, em seguida a União entrou com recurso e ganhou. Há um ano (2001), a empresa moveu recurso e foi vitoriosa. Por fim, a União moveu novo recurso, mas fracassou.

Quanto à frota da VASP, em dezembro de 2002 era composta pelas seguintes aeronaves: três Airbus A-300, quatro Boeing B737-300, vinte Boeing B737-200 e quatro cargueiros (dois Boeing B737-200 e dois Boeing B727-200), totalizando trinta e um aviões.

Deste modo, embora a VASP tenha mantido, durante o primeiro semestre de 2002, a mesma política de preços adotada em 2001, nos seis últimos meses do ano suas tarifas sofreram sucessivos reajustes, sendo essa a modificação mais importante na estratégia da empresa. Com esses aumentos no preço dos bilhetes e a inexistência de alterações significativas em determinadas áreas, como serviço de bordo ou marketing, a VASP perdeu o diferencial que possuía em 2001, baixas tarifas, passando a competir com uma estratégia de não-diferenciação (MINTZBERG, 1988).

## **Relação entre Mudanças Estratégicas e Forças Ambientais**

Conclui-se então, que as principais forças ambientais que atuaram sobre a VASP no período em estudo, a variação cambial e a concorrência, sempre estiveram presentes, mas se revezavam no grau de influência que exerciam sobre a empresa. “Às vezes nem são muitas forças, são poucas forças com muita força, então em determinado momento essa dá um pico assim, como é a questão cambial, por exemplo, dá um pico que é um negócio estúpido, que enfraquece as outras, em outro momento é a concorrência...”

Embora as principais forças ambientais que atuaram sobre a VASP no período em estudo tenham sido as diversas altas do dólar e a concorrência, o entrevistado salientou que algumas alterações na estratégia da empresa também tiveram relação com a alta carga tributária que incide sobre o setor, com a liberação dos preços das passagens aéreas e com as constantes altas no preço do querosene para as aeronaves.

A existência de eventos diversos, como os supracitados, dificultou o trabalho do pesquisador, a partir do momento em que não foi possível associar todas as alterações estratégicas ao evento que as ocasionou. Assim, a partir de agora apenas serão apresentadas as mudanças identificadas na estratégia empresarial e de negócio da VASP que permitiram, através da análise dos dados, associá-la a alguma(s) força(s) ambiental de influência.

## **Mudanças na Estratégia Empresarial**

A VASP, que ao início do período em estudo era proprietária ou acionista de seis empresas: VASPEX, BRATA, Hotel Nacional, Lloyd Aéreo Boliviano, Ecuatoriana de Aviación e Transportes Aéreos Neuquén, vendeu sua participação na última e perdeu o controle acionário da penúltima, em 2000. No entanto, conforme foi verificado neste estudo, nenhum desses eventos se deu em decorrência da atuação das forças

ambientais que atuaram no período em estudo. No caso da Transportes Aéreos Neuquén, sua venda foi realizada para capitalizar a VASP, que estava em um processo de reestruturação. Quanto à perda do controle da Ecuatoriana, isso também não pode ser classificado como uma alteração na estratégia empresarial da VASP, já que foi um evento ocorrido independente da sua vontade.

Em 2001 a VASP se desfez da participação na Lloyd Aéreo Boliviano, a última companhia aérea de bandeira internacional que a empresa controlava, fato este que também não apresentou relação com as forças ambientais que impactaram sobre a VASP nos anos de 2000 a 2002. Conforme afirmou a empresa, a venda da Lloyd foi realizada devido a desentendimentos entre o governo boliviano e Wagner Canhedo.

Em relação à estratégia empresarial da VASP em 2002, dois fatos merecem destaque: a ênfase dada à VASPEX e o anúncio da criação de uma nova empresa, a VASP Regional.

Em relação à VASPEX, não foi identificada relação alguma entre a prioridade dada ao seu negócio e as forças ambientais que atuaram no período em estudo, pelo contrário, o foco nessa empresa se deu pelas oportunidades de crescimento do segmento de transporte aéreo de cargas evidenciado em todo o mundo, inclusive no Brasil. Quanto ao anúncio da criação de uma nova empresa, a VASP afirmou que isso seria uma possibilidade de aumentar a taxa de ocupação de suas aeronaves, que realizavam apenas vôos domésticos, pois a nova companhia atuaria como intermediária entre os aeroportos de cidades menores e aqueles dos grandes centros, onde atuava a empresa-mãe. "... essa idéia é (...) da própria necessidade da empresa de querer fazer essa amarração [interior-capitais], uma vez que retraino o internacional, vamos estender para o outro lado, que é o interior do Brasil, que precisa de transporte, que precisa dessa assistência em termos de transporte, e tem um mercado muito bom".

## **Mudanças na estratégia de negócio**

Em relação às mudanças na estratégia de negócio da VASP em decorrência da atuação das forças ambientais que atuaram sobre a empresa no período de 2000 a 2002, serão apresentadas a partir de agora as principais modificações e sua(s) respectiva(s) força(s) de influência, conforme foi possível associar.

A alteração mais significativa na estratégia da VASP em 2000 foi o processo de reestruturação pela qual passou a empresa, com a devolução de aeronaves arrendadas, o cancelamento de todas as frequências internacionais, o redesenho da malha aérea doméstica, a alteração na logomarca, a demissão de funcionários e a repactuação do passivo através de acordos com a Infraero e adesão ao Refis.

Naquele ano, devido à ampla reestruturação pela qual passou a empresa, com alterações em diversas áreas, conclui-se que houve uma mudança antecipatória e estratégica, nos moldes propostos por NADLER e TUSHMAN (1990). "... a VASP fez uma grande manobra na sua política organizacional como um todo, ela muito cedo descobriu que vinha turbulência pela frente, em função do próprio movimento do mundo, da questão cambial, dessas coisas todas que já estavam começando a acontecer naquele tempo e que algumas coisas não seriam tão recomendáveis seguir adiante..."

Quanto à força ambiental associada a esses movimentos, tem-se a variação cambial, que vinha desde janeiro de 1999 (quando da sua maxidesvalorização) pressionando a empresa a reduzir custos, principalmente na moeda americana.

Conforme a análise dos dados, verificou-se que a maior modificação na estratégia da VASP em 2001 foi em relação aos preços praticados, que além de diminuídos passaram a conter altos descontos em praticamente todos os trechos atendidos pela empresa, chegando a equiparar-se em alguns momentos àqueles das concorrentes de baixo custo, GOL e FLY. Dessa forma, a concorrência (segunda força que mais impactou sobre a empresa), mostrou-se a causa da adesão da empresa na guerra tarifária deflagrada pelas companhias aéreas em 2001.

Já em 2002, a alteração mais significativa na estratégia da VASP foi o cancelamento dos descontos oferecidos e os constantes reajustes no preço dos bilhetes (principalmente no segundo semestre) como uma consequência da alta do dólar, que encareceu o querosene de aviação e as peças de reposição. Além disso, o fim dos descontos era uma tentativa para atualizar o preço das tarifas praticados em 2001 e primeiro semestre de 2002, que devido à concorrência foi reduzido a patamares muito baixos.

“...o que houve na época [2001 e primeiro semestre de 2002] foi uma política de Ceasa, fim de feira (...), e então agora ou fechamos as portas todo o mundo [empresas do setor] (...) ou vamos começar a jogar na maneira correta, vamos começar a fazer a coisa do jeito que tem que ser feito, né? (...) E aí a coisa começou, foi se recompondo, as pessoas falam que está um preço absurdo, mas não é preço absurdo, é que desceu absurdamente, agora está no preço normal”.

Dessa forma, verificou-se que as referidas alterações na estratégia da VASP em 2002 foram principalmente em decorrência da atuação das duas forças ambientais que mais impactaram sobre a empresa, conforme os dados coletados: a concorrência e a alta do dólar.

Por fim, verificou-se que a VASP alterou sua estratégia de negócio em todos os anos estudados, sendo a principal causa desse evento a atuação das forças ambientais que impactaram sobre a empresa. No entanto, não se pode descartar a possibilidade de outros eventos terem contribuído para a implementação de determinadas modificações que, em parte, podem ter levado a companhia a adotar uma nova postura estratégica.

### 5.1.3. Caso 3: GOL Transportes Aéreos

#### 5.1.3.1. Histórico

A GOL Transportes Aéreos iniciou suas atividades no dia 15 de Janeiro de 2001, sendo a 38ª de um grupo constituído por 37 empresas, chamado Áurea, dedicado

basicamente ao transporte rodoviário de passageiros e que possuía a maior frota de ônibus do país e uma das maiores do mundo.

O primeiro voo da GOL partiu de Brasília com destino ao aeroporto de Congonhas, em São Paulo utilizando um Boeing 737-700, com capacidade para 137 passageiros. No total, a empresa possuía seis Boeing 737-700 e realizava 52 voos diários entre São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Florianópolis, Belo Horizonte, Brasília e Salvador quando começou a operar.

No projeto de criação da empresa estava incluída a conexão entre o transporte aéreo e o rodoviário, trazendo os passageiros até as capitais através das empresas de ônibus do grupo Áurea para então embarcarem nas aeronaves da GOL.

De acordo com o presidente e fundador da empresa, Constantino de Oliveira Júnior, o objetivo da GOL era tornar viável o transporte aéreo às classes B e C, que juntas somavam 25 milhões de pessoas e que estavam fora da aviação regular devido à impossibilidade de pagar os preços praticados por companhias aéreas tradicionais. Neste momento, deve-se ressaltar que embora o foco da GOL fosse as referidas classes, a empresa não deixou de tentar captar consumidores de elevado poder aquisitivo (classe A), mas que fossem sensíveis a preço. Para tanto, a companhia trouxe um modelo inovador para o Brasil: o *low cost, low fare*.

O modelo utilizado pela empresa foi inspirado nos moldes das companhias aéreas americanas Southwest e Jetblue e da Inglesa EasyJet que têm por objetivo oferecer passagens, em média, 40% mais baixas que a concorrência através de um serviço seguro, desburocratizado e confortável. Além disso, a GOL busca transmitir uma imagem de modernidade e segurança, quesitos considerados essenciais ao setor de transporte aéreo.

Para se tornar uma empresa de “baixa tarifa”, a GOL adotou medidas para diminuir o custo de operação, como:

- Frota moderna e padronizada, o que reduziu o custo de manutenção e treinamento de mecânicos, além de uma diminuição no volume de estoque de peças para reposição;

- Serviços de bordo simplificado, com a eliminação de refeições quentes e bebidas alcoólicas, o que permitiu à empresa aumentar a configuração de assentos nas aeronaves (por não ter cozinha) e reduzir seu peso, o que economizaria menos combustível, além de diminuir o tempo que o avião ficava em solo;
- Substituição do sistema 0800 (gratuito) pelo 0300 (tarifado) para compra de bilhetes;
- Utilização de aeronaves novas, que representavam 30% a mais de passageiros do que os modelos mais antigos e tinham o consumo de combustível 18% menor;
- Sistemas de reserva pela internet, eliminando o bilhete de papel tradicional;
- Utilização de aproximadamente 90 funcionários por aeronave, enquanto a média do setor era de 170;
- Utilização do *check-in* é integrado, isto é, venda e embarque realizados em um só balcão nos aeroportos;
- Existência apenas de classe econômica, configurada para 136 assentos;
- Atuação em aeroportos centrais, o que permitiria à empresa a possibilidade de aumentar a taxa de ocupação de suas aeronaves (vide anexo 2);

#### 5.1.3.2. Análise dos dados

Após o histórico da empresa inicia-se a análise dos dados coletados durante o estudo, conforme a metodologia prescrita. A GOL, por ter iniciado suas atividades em 2001 e por ser a empresa entrante considerada neste trabalho, cuja influência foi verificada sobre as demais companhias pesquisadas, foi analisada de maneira ímpar. Os dados serão apresentados conforme segue: (i) identificação das principais forças ambientais durante os anos de 2000 a 2002; (ii) identificação e classificação dos recursos possuídos; (iii) identificação de mudanças na estratégia empresarial e de negócio durante o período em estudo; e, (iv) verificação da existência de mudanças na estratégia empresarial e de negócio em decorrência da atuação das forças ambientais.

## Forças Ambientais

Quanto às forças que atuaram sobre a GOL, foi possível identificar apenas uma: a retaliação das empresas estabelecidas, cujo impacto foi sentido desde o início das suas atividades, em janeiro de 2001, até o fim do período em estudo, dezembro de 2002.

Tão breve anunciou a data de início de suas operações, a GOL foi alvo de ataques por parte das quatro maiores empresas do setor (VARIG, TAM, VASP, Transbrasil), além da Rio Sul, que através de um documento encaminhado ao DAC pelo SNEA afirmaram que os aeroportos centrais em cidades como São Paulo e Rio de Janeiro (Congonhas e Santos Dumont, respectivamente) estariam operando no limite de sua capacidade e, por isso, não haveria espaço para novas companhias aéreas. Esse movimento ocorreu nos moldes do proposto por SHARMA (1998), quando as empresas estabelecidas se unem para combater em conjunto o novo entrante. No entanto, a solicitação das referidas empresas não surtiu os efeitos esperados, pois embora a companhia tenha começado a operar no Santos Dumont apenas em 2002, a autorização para a utilização do aeroporto de Congonhas foi imediata. Essa foi então a primeira reação contra a GOL, e foi realizada antes mesmo que a empresa tivesse começado a operar vôos.

Além disso, a empresa foi “isolada” por suas concorrentes, que não a auxiliavam quando era solicitada ajuda. Para elucidar essa questão cita-se o bilhete de viagem, que na GOL foi substituído por um extrato e, por isso, não era aceito pelas congêneres como tal para fins de endosso, impossibilitando a acomodação de passageiros em seus vôos quando havia necessidade. “...se tivermos que acomodar um passageiro em outra empresa, a gente tem que comprar um bilhete lá e acomodar o passageiro, por problemas de manutenção, vôo muito atrasado, quando o passageiro fique prejudicado por um problema ou outro”.

Adicionalmente, como forma de combater a GOL, as congêneres reduziram o preço do bilhete a patamares próximos aos seus. A primeira reação veio da Transbrasil, ainda em janeiro, que passou a oferecer descontos de até 58% no preço dos bilhetes

em todos os vôos nacionais. Em seguida, no mesmo mês, foi a vez da TAM reduzir o valor de seus bilhetes em 50%. A ponte aérea passou a custar entre R\$ 105,00 a R\$ 209,00, enquanto a GOL cobrava de R\$ 79,00 a R\$ 99,00. Um aspecto que deve ser destacado é o fato da TAM apenas reduzir o preço das tarifas nas rotas que disputava com a GOL, ou seja, nas sete capitais brasileiras onde a empresa iniciou as operações. A VASP, por sua vez, aderiu à guerra tarifária em março, quando passou a dar descontos de até 50% no preço das passagens em 35 vôos de 130 trechos. A ponte aérea, por exemplo, caiu de R\$ 208,00 para R\$ 104,00 e ainda no final do mês a VARIG anunciou redução nos preços das passagens da ponte aérea e descontos que chegavam a 40% para os demais vôos domésticos na baixa temporada.

Assim, verificou-se que a GOL sofreu retaliações logo nos primeiros dias de operação, demonstrando o receio das empresas do setor em perder sua fatia do mercado, corroborando com CHATTERJEE (1990), que declara que um novo entrante apenas pode ganhar participação de mercado às custas das organizações estabelecidas (embora a GOL objetivasse atender às classes B e C, constituídas por indivíduos que estavam fora da aviação por questões financeiras, a empresa afirmou que também buscaria passageiros das classes A, os quais seriam, teoricamente, clientes das companhias residentes).

As maiores empresas aéreas estabelecidas combateram de imediato a política de preços implementada pela GOL, no entanto, não se pode dizer que a causa dessa reação tenha sido exclusivamente o novo entrante, já que outras empresas iniciaram suas atividades na mesma época, como a Nacional Transportes Aéreos, ou modificaram sua área de atuação, como a FLY, que passou a oferecer também vôos regulares.

As sucessivas altas do dólar durante o período em estudo foram apresentadas como elementos de impacto sobre a estratégia da GOL, mas não puderam ser classificados como uma das principais forças ambientais que atuaram, pois a empresa possuía pré-contratos de dólar com seus fornecedores de combustível e com as empresas de *leasing*. “A alta do dólar logicamente que influenciou também, se bem que eles fizeram um pré-contrato de dólar. A GOL pagava, paga ainda [setembro de 2002]

R\$ 2,30 o dólar, apesar do dólar ter chegado a quase R\$ 4,00, mas nós pagamos R\$ 2,30. Tanto no combustível, porque a nossa operadora é a Petrobrás, como no *leasing* das aeronaves...”.

Vale ressaltar que mesmo com a assinatura de pré-contratos entre a GOL e a Petrobrás e as empresas de *leasing*, as constantes altas do dólar não deixaram de impactar sobre seus custos, apenas o fizeram de forma menos significativa que as demais companhias, pois determinados itens como seguro, manutenção, treinamento e peças de reposição não foram contemplados no acordo, conforme o entrevistado, e estavam sujeitos à variação cambial. Além disso, produtos utilizados pela empresa que possuíam insumos cotados em dólar contribuíram para aumentar seu custo operacional. “Isso [a variação cambial] também ajudou bastante, não deixamos de ter prejuízo, tivemos prejuízo, em alguns meses nós fechamos no vermelho, mas não impactou tanto assim...”

### **Análise dos Recursos Estratégicos da GOL**

De forma semelhante às duas empresa anteriores, foram utilizadas para a classificação dos recursos estratégicos da GOL as seguintes categorias: (i) financeiros; (ii) de capital humano; (iii) organizacionais; e, (iv) físicos, de acordo com BARNEY (1996); e, (v) tecnologia; e (vi) reputação, propostas GRANT (1991).

- **Recursos Financeiros**

O início das atividades da GOL foi facilitado pelo aporte de seu grupo proprietário, Áurea, que possuía a maior frota de ônibus do país e faturou R\$ 1 bilhão em 1999.

Os principais investidores da GOL foram quatro irmãos, que também eram responsáveis pelas atividades do Grupo Áurea, conhecido por honrar os seus compromissos e detentor de tradição e credibilidade no mercado de negócios. “Então eles fecharam um contrato com a Boeing, praticamente tudo a vista...” Assim, a GOL

teve a vantagem de ter como investidor um grupo capitalizado e de renome no mercado nacional e internacional.

Embora a GOL não apresentasse elevadas dívidas com nenhum credor privado nem com o governo, isso pode ser relacionado a sua pouca idade, quando comparada com as três maiores empresas do setor (VARIG, VASP e TAM).

- Recursos de Capital Humano

A GOL, ao iniciar suas atividades, encontrou facilmente mão-de-obra qualificada e experiente no mercado. Tratam-se dos pilotos (com média de 12 mil horas de voo, o que representa 25 anos de experiência) e comissários que foram demitidos de outras empresas aéreas em decorrência do cancelamento de voos internacionais, da devolução de aeronaves ou da paralisação das atividades. Além da tripulação, mecânicos e membros da equipe de manutenção da GOL são ex-profissionais da Transbrasil e VASP, com larga experiência, como por exemplo o engenheiro responsável pela área, que trabalhava na aviação desde 1974.

- Recursos Organizacionais

A GOL, além da experiência no setor aéreo, procura identificar os indivíduos que possuem o perfil para trabalhar na empresa, embora muitas vezes o segundo critério fosse mais importante para determinados cargos. “Então, aqui na GOL temos ex motorista de ambulância, motorista de ônibus, não desmerecendo, mas já temos um pessoal dessa faixa, gente que nunca tinha vindo aqui no aeroporto, nunca tinha entrado dentro de um avião e estão trabalhando na empresa.”

A empresa possui um canal de comunicação chamado “Fale Conosco” onde o passageiro pode mandar sugestões, reclamações ou elogios à empresa através da internet, através do *site* da GOL. No caso de recebimento de elogios a um funcionário, a equipe de marketing o encaminha para o local onde o mesmo está lotado para ser impresso e colado em um mural. Além disso, a empresa procura incentivar os colaboradores para discernirem sozinhos até onde podem ir para satisfazer o passageiro.

O fato da equipe principal da empresa não ter mudado ao longo dos dois anos de sua criação mostra a coesão existente entre seus membros. A direção da empresa ressalta que incentiva a união e o respeito às diferenças.

- Recursos Físicos

Por ser uma empresa nova, a GOL ainda apresenta deficiências de instalações em dois aspectos. Primeiro, no caso dos funcionários, que estão instalados precariamente em alguns aeroportos, pois a Infraero não disponibiliza “os espaços [balcões de *check-in*] da Transbrasil”, o que faz com que a fila cresça e o passageiro espere mais tempo para ser atendido. Em segundo lugar, a empresa também não dispõe de hangares, os quais são necessários para a manutenção das aeronaves, ocasionando custos com o aluguel de instalações de terceiros.

Por outro lado, a empresa classificou como o recurso físico mais importante sua frota, composta de aviões novos e modernos. “As aeronaves novas é fundamental, não te dá manutenção”. Além disso, os aviões da GOL podem voar mais rápido e com menor consumo de combustível e, devido ao fato do pouso ser mais lento, o desgaste de freio também é favorecido.

- Tecnologia

Quando foi desenvolvido o projeto de criação da GOL, um dos pontos mais contemplados era a utilização de *softwares* como um fator de competitividade. A empresa utiliza o *Open Skies*, que gerencia as vendas, reservas e faz o controle da receita, utilizado pela Go FLY (empresa da British Airways) e que permitiu à GOL adiantar o início das suas atividades em quatro meses.

O fato da GOL ter sido planejada nos moldes da americana Southwest também permitiu a utilização dos *softwares* da empresa. “Já o *software* (...) é todo copiado lá da Southwest, então qualquer problema que a gente tenha (...) tem um pessoal lá em São Paulo que entra em contato com eles e pergunta qualquer problema que aja”.

Em alguns casos, o *software* trazido não satisfazia as necessidades da GOL, o que era resolvido com pequenas modificações. “O cartão de crédito é uma coisa que foi

adaptada também, por exemplo, nós fazemos em até quatro vezes no cartão de crédito, nos EUA não existe isso, é à vista”.

As aeronaves da GOL possuem a capacidade de realizar a manutenção faseada, quando o avião é checado diariamente por um *software*. A partir daí surgiu a necessidade de estarem no mesmo lugar e na mesma hora, o avião, a peça e o mecânico. Para solucionar esse problema a empresa utiliza o *software* Amis 2000, considerado uma das razões do seu sucesso.

A GOL também inovou, ao iniciar suas atividades já oferecendo passagens pela internet e obtendo um retorno através desse canal de distribuição maior do que o esperado.

- Reputação

A empresa enfatiza em suas campanhas publicitárias o quadrinômio: tecnologia – modernidade – desburocratização - melhores serviços, através da ênfase em sua frota moderna, *site* simplificado e calor humano.

Para que a empresa apresente lucro com o modelo *low cost, low fare* é necessária uma elevada taxa de ocupação, de 60% a 70%, por isso, a GOL transmite a mensagem de “quanto mais passageiro, menores serão os custos e conseqüentemente o preço das tarifas também cairá”.

A tabela 11 apresenta os recursos estratégicos possuídos pela GOL e sua classificação quanto à implicação competitiva proporcionada.

TABELA 11 - RECURSOS ESTRATÉGICOS DA GOL

Classificação do Recurso	Característica do Recurso					Implicação Competitiva
	Possuído Pela empresa?	Valioso?	Raro?	Difícil de ser imitado?	Difícil de ser substituído?	
<b>Financeiros</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>		<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
<b>De Capital Humano</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>		<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
<b>Organizacional</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>		<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
Físicos	Sim	Sim	Não			Paridade Competitiva
<b>Tecnologia</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>
<b>Reputação</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Vantagem Competitiva Temporária</b>

FONTE: Dados primários e secundários da pesquisa

De acordo com a tabela de recursos da GOL, tem-se que a empresa detém o melhor conjunto de recursos estratégicos: financeiros, de capital humano, organizacional, tecnológico e a reputação, que a proporcionam uma vantagem competitiva temporária. Desses recursos, a tecnologia e a reputação se destacam, pois estão próximos de proporcionar à companhia uma vantagem competitiva sustentável e, embora a empresa seja nova no mercado, vem ganhando a confiança dos usuários do transporte aéreo, por mostrar modernidade e confiabilidade em suas operações.

## **Estratégias da GOL em 2001**

### Estratégia Empresarial

A alteração mais importante na estratégia do Grupo Áurea em 2001 foi o próprio lançamento da GOL Transportes Aéreos, caracterizando uma estratégia de crescimento interno. A criação da nova empresa estava embasada na possibilidade de aumento da rentabilidade do grupo através da interconectividade dos passageiros entre as duas modalidades de transporte (rodoviária e aérea). Assim, os indivíduos poderiam sair do interior dos estados nos ônibus do grupo para embarcar nos aviões da GOL nas capitais, pois conforme afirmou a empresa, seu negócio era transporte de passageiros “e o avião seria uma extensão dele”. No entanto, no primeiro ano de atuação da nova empresa essa estratégia de conexão ainda não havia sido implementada. “A idéia no futuro é essa. Unir a empresa que eles tem de ônibus, rodoviário, com o aéreo. (...) você pega um avião em São Paulo para vir para Curitiba e aqui tem um ônibus esperando você para ir para Ponta Grossa.”

### Estratégia de Negócio

A GOL, que não obteve uma ocupação satisfatória de suas aeronaves no primeiro mês de operação (vide anexo 2), realizou uma parceria o Fórum das Agências de Viagem Especializadas em Contas Comerciais (Favecc), que permitia à empresa ampliar as vendas para o mercado corporativo. O diferencial oferecido pela GOL em relação às congêneres foi o prazo para a liquidação das passagens vendidas, que nas outras companhias aéreas era de 13 dias fora a dezena (passagens compradas entre os dias 1 e 10 eram creditadas no dia 23) foi ampliado pela GOL em mais dez dias. Além disso, o interesse das corporações em minimizar os custos foi importante para a consolidação do acordo.

Embora possuísse pré-contratos de dólar, a empresa efetuou o primeiro reajuste nos bilhetes em maio, de 5%, devido à alta do dólar, que impactou de indiretamente sobre seus custos. O único trecho que manteve seu preço foi a ponte aérea.

Como parte do plano de atingir principalmente a classe “C”, a GOL adotou, a partir de junho, o financiamento de passagens em até 12 vezes com cheque pré-datado. A decisão por esta nova forma de pagamento foi tomada com base em pesquisas próprias que identificaram que os indivíduos da referida classe que viajavam pela empresa normalmente estavam acompanhados em suas viagens e, muitas vezes, não tinham condições de efetuar o pagamento à vista.

Objetivando um maior aproveitamento de sua frota ociosa nos fins de semana, quando a demanda era menor, a GOL passou a atuar, em julho, no segmento de vôos *charter*. Conforme afirmou a empresa, essa alternativa foi possível após uma readequação da malha de vôos e da chegada do sétimo avião da frota (no mês anterior). Além disso, a opção em realizar o fretamento de aeronaves foi tomada em um período de alta temporada, onde havia forte demanda de viagens turísticas, principalmente para as capitais nordestinas.

Ainda em julho, a GOL, que operava com sete aeronaves, anunciou já ter transportado mais de um milhão de passageiros, meta pré-estabelecida para dezembro. Por outro lado, a Transbrasil que voava à época com nove jatos estava a cada dia perdendo mais espaço para a nova empresa, chegando em agosto a perder a posição de quinta colocada no ranking de empresas aéreas nacionais. Em novembro a GOL já detinha 6,14% do mercado doméstico e a Transbrasil apenas 4,74% de participação (vide anexo 3). Vale lembrar que no mês de janeiro, quando a GOL começou a operar, a participação da Transbrasil, 12,49%, no mercado de aviação doméstico era dez vezes maior do que a sua, 1,19%.

Em setembro, o atentado terrorista aos EUA teve como consequência direta a alta do dólar, que, embora não tenha impactado diretamente sobre a empresa, contribuiu para o aumento de seu custo operacional.

A partir do dia 3 de dezembro a GOL passou a operar no aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro (RJ). Com isso foram criados dez vôos ligando a cidade a

Brasília (DF), Belo Horizonte (MG), Vitória (ES) e Campinas (SP). Embora a empresa tivesse autorização para utilizar os dois aeroportos do Rio de Janeiro, Santos Dumont e Galeão, a operação entre o primeiro e o de Congonhas, em São Paulo (ponte aérea), ainda não havia sido permitida.

Em dezembro, a GOL e a Trip Editora fizeram um contrato para a publicação da revista de bordo da companhia aérea. A previsão era de que o primeiro número fosse entregue em fevereiro, o que apenas aconteceu em março.

Quanto à malha aérea, que havia sofrido sua primeira alteração em março, quando foram adicionadas frequências para Campinas (SP) e Recife (PE), foi aumentada em agosto, quando a GOL passou a voar para Belém (PA). Em dezembro ocorreram novos incrementos com a adição de vôos entre Porto Alegre (RS) e Fortaleza (CE), tendo escalas em Florianópolis (SC), São Paulo (Congonhas) e Rio de Janeiro (Galeão). Nesse mesmo mês a empresa iniciou frequências entre São Paulo e Macapá (AP), com escalas em Brasília (DF) e Belém (PA). Ao final do ano a empresa já atendia 16 municípios (São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Salvador, Belo Horizonte, Florianópolis, Porto Alegre, Fortaleza, Belém, Campinas, Recife, Amapá, Curitiba, Campo Grande, Cuiabá e Vitória) e detinha 6,14% de participação no mercado.

No tocante às aeronaves, a GOL chegou ao final do ano com 10 Boeing 737-700 *Next Generation* em sua frota e, embora tenha crescido, tanto na fatia de mercado dominada quanto na frota e rota, a companhia apresentou em 2001 um prejuízo de R\$ 5,436 milhões.

Considerando o modelo de negócios adotado pela GOL, “baixo custo, baixo preço”, conclui-se que sua estratégia em 2001 era a de liderança no custo total (PORTER, 1986), já que toda a sua estrutura estava voltada à prestação de um serviço de menor preço em relação à concorrência. Para atingir esse objetivo a empresa buscava uma taxa de ocupação das aeronaves de mais de 60%, o que poderia ser alcançado através da atuação em aeroportos centrais de grandes capitais, como Belo Horizonte (Pampulha), São Paulo (Congonhas) e Rio de Janeiro (Santos Dumont).

## Estratégias da GOL em 2002

### Estratégia Empresarial

Durante o ano de 2002 não foram identificadas alterações na estratégia empresarial do Grupo Áurea, já que seu principal objetivo, a interconexão entre as empresas de transporte rodoviário e aéreo ainda não havia sido implementada.

### Estratégia de Negócio

Em março, a Rio-Sul (empresa de aviação pertence à FRB-Par) lançou uma promoção com descontos que chegavam a até 72% sobre a tarifa cheia de algumas rotas e também passou a utilizar em seus vôos aeronaves Boeing 737-700 (o mesmo modelo que compunha a frota da GOL), mas com o aumento de 12cm no espaço entre as cadeiras. A empresa afirmou que possuía diferenciais em seus serviços que nenhuma empresa de *low fare* (tarifa baixa) conseguiria manter, em uma clara referência ao modelo de competição da GOL.

Em decorrência dos *slots*<sup>15</sup> deixados pela Transbrasil, a GOL passou a operar vôos na ponte aérea através dos aeroportos de Santos Dumont e Congonhas em fevereiro, mas apenas durante os finais de semana. No entanto, em março, a empresa anunciou que estaria operando também em dias úteis com tarifas de R\$ 128,00 a R\$ 158,00. Vale lembrar que a companhia já realizava vôos para o aeroporto de Congonhas, mas utilizando no Rio de Janeiro o aeroporto do Galeão ao invés do Santos Dumont, mais central.

Menos de um mês depois da GOL iniciar as frequências diárias entre os aeroportos Santos Dumont e Congonhas, a TAM anunciou a redução de 57% no preço dos bilhetes para o mesmo trecho, que passou de R\$ 279,00 para R\$ 120,00, aumentando ainda mais a guerra tarifária entre as empresas. Com mais essa reação da

---

<sup>15</sup> Autorizações para pouso e decolagens, concedidas pelo DAC.

TAM, confirmou-se uma importante verificação desse estudo: a empresa mais fortemente atingida pela entrada da GOL foi a TAM.

Para exemplificar, verificou-se que em Curitiba a GOL ganhou passageiros que antes eram da TAM, ocasionando dispensas e outros problemas devido à queda do movimento. "... eles [TAM] não tinham uma empresa concorrente que voasse para Congonhas, a GOL entrou com quatro vôos para Congonhas, justamente em horários que antecederiam os deles, e com a tarifa abaixo, então praticamente pegou todos os passageiros".

A forte concorrência com as empresas já estabelecidas, especialmente a TAM, trouxe inconvenientes para a GOL, como se percebe:

"Quando a gente precisa de outras empresas, (...) uma bagagem que sobrou aqui e preciso mandar para São Paulo e não tenho vôo agora e quero colocar na TAM eles não levam. A gente tem um bom relacionamento com os funcionários, mas existe uma determinação da empresa que procure evitar, para não ajudar. E eles não acomodam passageiros nos nossos vôos, em último caso, só em último caso eles acomodam passageiros em nosso vôo. Eles preferem acomodar em outra empresa (...) então, a maior concorrência é entre GOL e TAM. Batem de frente as duas".

Embora já praticasse preços inferiores à concorrência, a GOL anunciou em março uma redução de até 33% nos valores das passagens aéreas, com exceção daquelas praticadas na ponte aérea, que apenas foram reduzidas em abril, quando o bilhete passou a custar R\$ 98,00, para compras pela internet, e R\$ 108,00 no balcão. Para combater a GOL, a VASP reduziu o preço para R\$ 120,00 sem nenhum tipo de ressalva quanto à disponibilidade por vôo e horário.

O mês de abril foi muito importante para a GOL, que se tornou a terceira empresa do setor, depois de ultrapassar a Rio Sul e a VASP no ranking de transporte aéreo de passageiros, conforme dados do DAC (vide anexo 3).

Em junho a empresa reajustou em 7% suas tarifas em toda a malha aeroviária, alegando como motivo a alta do dólar, o aumento no preço do querosene de aviação e o dissídio coletivo dos aeroviários e aeronautas ocorrido naquele mês.

Em julho a GOL praticou novo aumento nas suas tarifas, desta vez de 9,8%. Na ponte aérea, a companhia retirou todas as promoções, elevando o preço em até 55%, que passou a ser de R\$ 168,00 face aos R\$ 108,00 do início do mês.

A Petrobrás anunciou em dezembro queda no preço do querosene de aviação em 14,4% devido à estabilização do dólar, mas a GOL agiu em sentido inverso, aumentando suas tarifas aéreas em 4,8%, com exceção da ponte aérea.

Quanto à malha aérea, em junho a GOL aumentou o número das cidades atendidas com novas rotas para Goiânia (GO), Navegantes (SC), Maringá (PR) e Manaus (AM). Com isso, a empresa passou a atender 20 municípios brasileiros, com um total de 150 vôos diários e, no final do ano foram incorporadas frequências temporárias para Natal (RN) e Porto Seguro (BA), para atender a demanda na alta temporada.

A GOL, que terminou o primeiro ano de atividades com 10 aviões, chegou em dezembro de 2002 com uma frota composta por 19 aeronaves.

Mesmo com a intensa concorrência, principalmente das congêneres Rio Sul e TAM, a GOL sustentou sua política de preços baixos, mantendo a estratégia de 2001, liderança no custo total (PORTER, 1986).

### **Relação entre Mudanças Estratégicas e Forças Ambientais**

Diferentemente da VASP e VARIG, não foram identificadas alterações na estratégia da GOL em função da atuação da força ambiental de maior impacto sobre a empresa: a retaliação dos concorrentes, como será visto.

### **Mudanças na Estratégia empresarial**

Não foram identificadas modificações na estratégia empresarial do Grupo Áurea decorrentes da retaliação da concorrência sobre as atividades da GOL.

## **Mudanças na Estratégia de Negócio**

Como mencionado anteriormente, a estratégia de negócio da GOL não sofreu alterações em função da retaliação da concorrência, permitindo que fosse mantida a mesma estratégia de negócio adotada desde o início de suas operações (liderança no custo total).

O que se pode concluir é que devido ao modelo (*low cost, low fare*) utilizado pela empresa, havia uma estrutura de custo extremamente precisa e, conseqüentemente, as ações de retaliação dos concorrentes, como a concessão de altos descontos nas tarifas, não a afetou, ao contrário, a taxa de ocupação de suas aeronaves foi considerada satisfatória pela empresa em praticamente todo o período estudado (vide anexo 2).

Conforme foi verificado nessa pesquisa, a equiparação em alguns momentos dos preços das tarifas dos concorrentes àquelas praticadas pela GOL não foi suficiente para que a empresa fosse prejudicada em termos de perda de passageiros. Além disso, quando um concorrente mantinha os preços baixos por muito tempo esses é que eram prejudicados, pois não possuíam estrutura de custos projetada para tal fim.

## **5.2. ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS**

Conforme descrito na metodologia deste trabalho, após a análise individual de cada empresa, faz-se a comparação entre as mesmas sob a seguinte configuração: (i) estratégia de negócio em 1999; (ii) forças ambientais que atuaram no período de 2000 a 2002; (iii) influência de um novo entrante; (iv) recursos estratégicos; (v) estratégias de negócio empregadas no período de 2000 a 2002; e, (vi) impacto das forças ambientais.

## Estratégia de negócio em 1999

Com o objetivo de contextualizar as organizações em estudo, foi identificado o modo como essas empresas competiam no seu setor de atuação no ano de 1999, ou seja, suas estratégias de negócio.

Quanto à estratégia da VARIG para o período, verificou-se que foi de nicho-diferenciação, ao passo que a VASP adotou o modelo intitulado diferenciação, ambos propostos por WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000). Analisando comparativamente essas companhias, verificou-se que suas estratégias eram baseadas na oferta de serviços diferenciados, no entanto, enquanto a primeira empresa os dirigia para um público específico, executivos e empresários, a segunda buscava atingir todo o mercado.

## Forças ambientais

Será analisado a partir de agora se houve semelhança entre as forças ambientais que impactaram sobre as estratégias das empresas em estudo e a respectiva importância dada a cada uma delas pelas organizações. Para tanto, faz-se uma tabela comparativa, que será apresentado e analisado na seqüência.

TABELA 12 - COMPARATIVO DAS FORÇAS AMBIENTAIS

Empresa	Força Ambiental	Grau de Importância	Principal período de atuação
VARIG	<b>Concorrência</b>	<b>Primária</b>	<b>2000 e 2001</b>
	<b>Varição Cambial</b>	<b>Secundária</b>	<b>2000 a 2002</b>
VASP	<b>Varição Cambial</b>	<b>Primária</b>	<b>2000 e 2002</b>
	<b>Concorrência</b>	<b>Secundária</b>	<b>2001 e 2002</b>
GOL	<b>Retaliação</b>	<b>Primária</b>	<b>2001 e 2002</b>

FONTE: Dados primários e secundários da pesquisa

Através da tabela 12 é possível identificar tanto semelhanças quanto diferenças entre as forças ambientais que impactaram sobre as empresas estudadas. A

concorrência, classificada como uma força de ação direta do ambiente externo, conforme indicam STONER e FREEMAN (1985), exerceu influência na VARIG e VASP (mesmo com intensidade distinta), enquanto na GOL, a retaliação foi o evento de maior impacto.

A variação cambial, uma força de ação indireta do ambiente externo, de acordo com STONER e FREEMAN (1985), também foi apontada pela VARIG e VASP como causa de mudanças organizacionais. No entanto, como se observa na tabela 12, para a primeira companhia sua influência se deu maneira semelhante em todo o período em estudo, não sendo possível apontar um período de maior importância. Já a segunda empresa considerou essa força como o principal evento que ocasionou modificações na sua estratégia principalmente no ano 2000, quando de sua reestruturação, e no ano 2002. Quanto à GOL, a variação cambial foi citada apenas como um evento que elevou o custo operacional da companhia, mas não impactou sobre sua estratégia.

### **Influência de um Novo Entrante**

Nesta seção será verificada a influência de um novo entrante sobre a estratégia de negócio das empresas estabelecidas: VARIG e VASP.

Conforme foi apresentado na análise dos dados, nenhuma das empresas realizou mudanças significativas em sua estratégia de negócio para conter a entrada da nova empresa. Na VARIG, houve “apenas ajustes em determinadas áreas” e na VASP, “manobras estratégicas momentâneas” foram implementadas, ambas baseadas na redução de tarifas. Deste modo, tanto a mudança ocorrida na VARIG quanto na VASP decorrente da entrada da GOL pode ser classificada como reativa e incremental, nos moldes do proposto por NADLER e TUSHMAN (1990).

Ao que se verificou, embora a VARIG e a VASP não apostassem no modelo empregado pela GOL (*low cost, low fare*), as mesmas demonstraram que não estavam dispostas a deixar que a nova empresa praticasse as tarifas mais baixas do setor, pois

estavam correndo o risco de perder passageiros, e assim, reduziram significativamente o preço de seus bilhetes em até 50%.

Embora tivessem reduzido seus preços, essas empresas afirmaram que o público buscado pela GOL era diferente do seu, tanto que o entrevistado da companhia paulista afirmou que se uma(s) das companhias estabelecidas optasse por servir barras de cereal nos aviões iria se mal visto pelo mercado, “porque nós [VASP e VARIG] não temos cara de barra de cereal”.

Com o objetivo de elucidar essa questão, será apresentada a tabela 13, com base em SMITH, GRIMM e GANNON (1992). Ressalta-se que o modo como as características foram classificadas (grande, média e pequena) refletem o entendimento do pesquisador acerca da questão.

TABELA 13 - COMPARATIVO DA INTENSIDADE DA RESPOSTA COMPETITIVA

Empresa	Característica da resposta às ações da GOL		
	Imitação da resposta	Atraso na resposta	Posição na resposta
VARIG	Alta	Média	Baixa
VASP	Alta	Média	Baixa

FONTE: Adaptado de SIMTH, K. G.; GRIMM, C. M.; GANNON, M. J. **Dynamics of competitive strategy**. California: SAGE publications, Inc, 1992.

Analisando a tabela 13, primeiramente tem-se a característica “imitação da resposta”, ou seja, a semelhança entre a ação implementada pela GOL e a resposta da VARIG e VASP. Neste item, percebeu-se que foi alta a relação entre ambas, pois as empresas abaixaram seus preços em resposta à política de preços baixos do novo entrante.

Quanto à segunda característica, “atraso na resposta”, que mede o tempo que as empresas estabelecidas demoraram para revidar às ações da nova empresa, verificou-se que tanto a VARIG quanto a VASP demoraram cerca de dois meses, emitindo as primeiras respostas apenas no início do período de baixa temporada (março), o que permite classificar o atraso como médio, na interpretação do pesquisador com base na dinâmica do setor.

No tocante à terceira característica, “posição na resposta”, isto é, o tempo que a VARIG e VASP demoraram para rebater às ações da GOL, mas em relação a todos os

que responderam a esse evento, verificou-se que essas empresas foram as últimas, pois Transbrasil e TAM ainda em janeiro de 2001 emitiram suas repostas, o que permite classificar a VARIG e VASP como empresas de baixa agilidade neste item.

Embora VARIG e VASP tenham afirmado que os descontos oferecidos visavam apenas à manutenção da taxa de ocupação de suas aeronaves no período de baixa temporada, verificou-se que a entrada da GOL foi um marco no setor no ano de 2001, pois com isso deu-se início a uma guerra tarifária, especialmente na ponte aérea e nas rotas que a nova companhia operava.

Além de emitirem respostas semelhantes à entrada da nova empresa (corte de preços), os entrevistados da VARIG e VASP afirmaram que a política tarifária adotada pela nova companhia poderia não ir muito adiante devido aos altos custos operacionais a que estão sujeitas as empresas aéreas no Brasil, mas que, mesmo durando pouco tempo as consequências para o setor poderiam ser devastadoras.

Por fim, ao retaliar um novo concorrente as empresas estabelecidas estavam ainda à mercê de mudanças ocorridas no macroambiente, o que poderia trazer problemas adicionais para as mesmas, que além de reestruturar sua estratégia para manter a posição no mercado precisavam estar atentas àquelas forças, conforme postula COATES (1997).

## **Recursos Estratégicos**

Na comparação entre os recursos estratégicos, inicialmente serão classificados conforme a hierarquia proposta por BRUMAGIN (1994) e, em sequência de acordo com as categorias de BARNEY (1996) e GRANT (1991).

A classificação em insatisfatória, razoável, boa ou excelente reflete a interpretação do pesquisador a partir da análise dados primários e secundários coletados nas organizações.

TABELA 14 - COMPARATIVO DA HIERARQUIA DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS

Recursos do...	VARIG	VASP	GOL
4º nível	Excelente	Razoável	Excelente
3º nível	Boa	Boa	Boa
2º nível	Excelente	Boa	Razoável
1º nível	Excelente	Excelente	Excelente

FONTE: Adaptado de BRUMAGIN, A. L. A hierarchy of corporate resources. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management**. Greenwich : Jai Press, 1994.

Através da análise da tabela 14, verifica-se a VARIG possui a hierarquia de recursos melhor estruturada, seguida pela GOL e VASP.

Na sequência apresenta-se a tabela 15, que compara os principais recursos estratégicos das empresas estudadas a sua respectiva implicação estratégica.

TABELA 15 - COMPARATIVO DA IMPLICAÇÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS

Empresa	Recurso	Implicação competitiva
VARIG	Tecnologia	Vantagem Competitiva Temporária
	Reputação	<b>Vantagem Competitiva Sustentável</b>
VASP	Organizacional	Vantagem Competitiva Temporária
	Físico	Vantagem Competitiva Temporária
	Reputação	Vantagem Competitiva Temporária
GOL	Financeiro	Vantagem Competitiva Temporária
	De capital humano	Vantagem Competitiva Temporária
	Organizacional	Vantagem Competitiva Temporária
	Tecnologia	Vantagem Competitiva Temporária
	Reputação	Vantagem Competitiva Temporária

FONTE: Dados primários e secundários da pesquisa

A tabela 15 relaciona os recursos estratégicos das três empresas estudadas que as permitem obter ao menos uma vantagem competitiva temporária. Verifica-se que a GOL é a empresa que possui a maior quantidade de recursos, conforme as categorias propostas por BARNEY (1996) e GRANT (1991), mas nenhum deles a propicia uma vantagem competitiva sustentável. Por outro lado, a VARIG é a companhia que detém o

menor conjunto de recursos estratégicos, mas um deles, a reputação, permite que a empresa goze de uma vantagem competitiva sustentável, sendo a única organização estudada a apresentar tal implicação estratégica. Já a VASP possui três recursos de maior importância, mas de forma semelhante à GOL, a maior implicação fornecida por eles é uma vantagem competitiva temporária.

### **Estratégias de Negócio**

Nesta seção serão comparadas as estratégias de negócio empregadas pelas empresas estudadas no período de 2000 a 2002. Para facilitar a visualização serão apresentadas na tabela 16.

TABELA 16 - COMPARATIVO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO NO PERÍODO EM ESTUDO

<b>Ano</b>	<b>Empresa</b>	<b>Estratégia adotada</b>	<b>Autor</b>
2000	VARIG	Nicho-Diferenciação	WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000)
	VASP	Penetração	ANSOFF (1977)
2001	VARIG	Nicho-Diferenciação	WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000)
	VASP	Diferenciação por preço	MINTZBERG (1988)
	GOL	Baixo Custo	PORTER (1986)
2002	VARIG	Nicho-Diferenciação	WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000)
	VASP	Não diferenciação	MINTZBERG (1988)
	GOL	Baixo Custo	PORTER (1986)

FONTE: Dados primários e secundários da pesquisa

Conforme se verifica na tabela 16, VARIG e GOL mantiveram mesma estratégia durante todo o período em estudo, ao passo que a VASP mudou nos três anos o modo como competia. Quanto às causas para tais alterações, foram vistas no capítulo 5 quando cada empresa foi analisada individualmente.

## Impacto das Forças Ambientais.

### Estratégia empresarial

Quanto à influência das forças ambientais sobre a estratégia empresarial das organizações estudadas, não foram identificadas mudanças em decorrência de sua atuação em nenhuma delas.

### Estratégia de negócio

Nesta seção será apresentada uma análise comparativa das forças ambientais que impactaram sobre a VARIG, VASP e GOL no período estudado e a estratégia adotada. Ressalta-se, no entanto, que, embora tenha-se provado nessa pesquisa que as principais forças ambientais identificadas pelas empresas tenham de fato afetado sua estratégia e/ou estrutura, não foi possível afirmar que a causa para todas as mudanças verificadas tenham sido exclusivamente a respectiva força, pois existiram inúmeros fatores, mesmo que de menor peso, que podem ter exercido influência sobre as companhias, conforme ressaltaram os entrevistados. Para melhor compreensão será apresentada a tabela 17.

TABELA 17 - COMPARATIVO DA RELAÇÃO ENTRE FORÇA AMBIENTAL E ESTRATÉGIA

Ano	Empresa	Força(s) de impacto	Estratégia adotada
2000	VARIG	Concorrência e Variação cambial	Nicho-Diferenciação
	VASP	Variação cambial e Concorrência	Penetração
2001	VARIG	Concorrência/Variação cambial	Nicho-Diferenciação
	VASP	Concorrência e Variação cambial	Diferenciação por preço
	GOL	Retaliação.	Baixo Custo
2002	VARIG	Variação cambial e Concorrência	Nicho-Diferenciação
	VASP	Variação cambial/Concorrência	Não diferenciação
	GOL	Retaliação	Baixo Custo

FONTE: Dados primários e secundários da pesquisa

O primeiro aspecto a ser considerado quando da análise da tabela 17 é a ordem de apresentação das forças ambientais, onde aquela que aparece primeiro mostrou-se mais significativa que a posterior naquele ano. Por exemplo, nos anos de 2000 a 2002 a estratégia da VARIG sofreu alterações em decorrência da atuação da variação cambial e da concorrência. No entanto, em 2000 a segunda exerceu mais impacto que a primeira, em 2001 ambas se equivaleram e, em 2002 a variação cambial foi mais relevante mais que a concorrência.

Ainda conforme a tabela 17, verifica-se que a força ambiental variação cambial atuou sobre as estratégias da VARIG e VASP durante todo o período em estudo, diferentemente da GOL. Ao que se percebe, isso se deu pelo fato das duas primeiras terem sido criadas há muitos anos e, por isso, já apresentarem altos endividamentos em moeda estrangeira.

É possível visualizar ainda que embora a VARIG não tenha alterado sua estratégia de negócio no período em estudo não se pode dizer que as forças ambientais identificadas não tenham sido responsáveis por mudanças na empresa (mesmo que de ordem incremental), conforme se identificou nesse estudo.

No caso da VASP, a empresa alterou a estratégia de negócio em todos os anos estudados, o que demonstrou uma clara influência das forças ambientais citadas pela empresa. Além disso, tais mudanças podem ter sido decorrentes de diversos outros eventos, pontuais ou cumulativos que impactaram sobre a mesma.

O fato da GOL não apresentar modificações na sua estratégia devido à retaliação (força ambiental de maior impacto sobre a companhia), parece estar diretamente relacionado ao modelo *low cost*, *low fare*, que a propiciava condição de competir com uma estrutura de custos relativamente baixa, que as congêneres estavam impedidas de imitar, pois sua posição de baixo custo atuaria como uma “defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição” (PORTER, 1996).

Por outro lado, a VARIG e a VASP atribuíram à concorrência a causa de modificações em sua estratégia, mesmo que pequenas, pois buscando equiparar o

preço de seus bilhetes ao das empresas mais baratas, como GOL e a FLY, o ganho de receita não foi proporcional ao de passageiros. Aliado a isso, a manutenção por longo período de preços baixos pela VARIG ou VASP poderia resultar em grandes prejuízos, já que essas companhias não foram concebidas para operar com tarifas reduzidas, pois sua estrutura de operações não estava baseada em baixo custo.

## **6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Tendo sido o propósito geral desse trabalho verificar a influência das forças ambientais sobre a estratégia de três empresas nacionais de transporte aéreo regular de passageiros durante os anos de 2000 a 2002, verificou-se que tanto esse quanto os objetivos específicos foram alcançados. Nesta seção serão apresentadas: (i) conclusões a que se chegaram; (ii) recomendações gerenciais às empresas pesquisadas; e, (iii) sugestões para pesquisas futuras.

### **6.1. CONCLUSÕES**

A primeira consideração que se faz nessa pesquisa refere-se ao ambiente das organizações. Como apresentado por MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES (1999), esse elemento é fundamental quando são realizados estudos sobre mudança e estratégia empresarial, desde que as organizações sejam vistas como sistemas abertos. Corroborando os autores, verificou-se neste estudo, através das interações entre os diversos elementos do ambiente, sua importância para as empresas, haja vista a constante incidência de pressões, tais como legislativas, econômicas, financeiras e concorrenciais.

Em relação às forças ambientais de maior impacto sobre as organizações em estudo, deve ser ressaltado que a variação cambial e a concorrência foram os dois eventos citados tanto pela VARIG quanto pela VASP, diferenciados entre ambas apenas por sua intensidade e períodos de maior incidência. Outro ponto que deve ser destacado é que as duas organizações supracitadas afirmaram que não se poderia em todos os casos atribuir uma determinada mudança na organização à atuação de uma única força (variação cambial ou concorrência), pois devido à dinâmica do setor muitos outros fatores poderiam interferir e obrigá-las a implementar uma alteração em sua estratégia.

A segunda consideração diz respeito à relação entre estratégia empresarial e de negócio. Corroborando HAX e MAJLUF (1991), verificou-se que na Fundação Ruben Berta e na VASP foram tomadas medidas para garantir tanto a integração entre suas respectivas unidades de negócio quanto a rentabilidade da atividade principal, o transporte aéreo regular de passageiros. No caso da primeira organização, a criação de novas unidades de negócio, especificamente o Amadeus Brasil, a Rotatur e a VARIGLOG se deram a partir de um único tronco, a VARIG, e teve como objetivo o ganho de sinergia e economias de escala. Quanto à VASP, através da implementação de uma estratégia de desinvestimento das unidades de negócio no exterior (Transportes Aéreos Neuquén e Lloyd Aero Boliviano) visou-se a captação de recursos a fim de sanear a empresa-mãe.

A terceira consideração deste estudo é referente à entrada de um novo concorrente no setor. Dois itens são mencionados: (i) a identificação de uma oportunidade de negócio; e, (ii) a retaliação das empresas residentes. Quanto ao primeiro item, corroborando SWAMINATHAN (1988), o Grupo Áurea identificou através de estudos e análises de mercado um nicho de indivíduos (classes B e C) que não era capaz de arcar com as tarifas praticadas pelas companhias estabelecidas e assim vislumbrou uma oportunidade para a criação de uma nova empresa aérea com o modelo *low cost, low fare*, a GOL.

No tocante ao segundo item, verificou-se que a retaliação sofrida pela GOL foi severa em diversos aspectos. Antes mesmo de iniciar as atividades a empresa foi alvo de reações das companhias estabelecidas, que tentaram inibir sua entrada com manifestações junto ao DAC. Dando continuidade às ações de retaliação, houve recusa por parte das congêneres em acomodar passageiros em seus vôos quando a nova empresa solicitava, além da guerra tarifária que se instaurou no setor a fim de conter o crescimento do novo entrante. Esse aspecto corrobora com CHATTERJEE (1990), ao afirmar que a entrada de uma empresa na indústria pode ser extremamente custosa às organizações estabelecidas, que retaliarão à medida que sentirem suas posições ameaçadas.

A quarta consideração acerca deste trabalho advém da importância dos recursos estratégicos para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Verificou-se nas organizações em estudo certa preocupação em manter sua estratégia apoiada em um recurso único possuído ou numa combinação deles, corroborando BRUSH, GREENE e HART *et al.* (2001). No caso da VARIG e GOL, a reputação e a tecnologia foram os recursos mais fortemente evidenciados em suas campanhas de marketing no período em estudo, sendo que a primeira passava a imagem de pioneira e moderna, ao passo que a segunda de inovadora, simples e segura. No caso da VASP, apenas a reputação se destacou. O fato da reputação ter sido um recurso que proporcionou às três organizações uma vantagem competitiva, mesmo que temporária, corrobora com GRANT (2001), evidenciando o potencial de tal recurso estratégico.

A relação entre mudanças organizacionais e forças ambientais é a quinta consideração desta pesquisa. Verificou-se que as forças ambientais identificadas obrigaram as organizações a rever a estrutura e estratégias adotadas e implementar mudanças, em maior ou menor grau a fim de manter sua posição competitiva e lidar com as pressões do ambiente, corroborando com HALL (1984) e CHAN (1993). Isso foi observado tanto na VARIG quanto na VASP, que realizaram mudanças visando reagir a eventos ambientais (mudanças reativas) e antecipar outros (mudanças proativas). No entanto, na terceira organização estudada, a GOL, nenhum tipo de alteração estratégia foi identificado em decorrência da força ambiental de influência (retaliação), o que pode estar diretamente relacionado ao modelo *low cost, low fare*, utilizado pela empresa.

A sexta conclusão deste trabalho diz respeito à complementaridade entre a Visão Baseada em Recursos e a abordagem do Desempenho Conduzido pela Estrutura, pois conforme EISENHARDT e MARTIN (2000) e SPANOS e LIOUKAS (2000) essas duas correntes podem coexistir e definir o comportamento das organizações. Isso foi corroborado quando se verificou que embora as empresas pesquisadas detivessem ao menos um recurso que poderia atuar como fonte de vantagem competitiva, mesmo que temporária, a análise do ambiente (conforme proposto pela DCE), principalmente da concorrência, não deixou em nenhum momento de influenciar na elaboração de suas estratégias.

Quanto à estratégia adotada pela GOL, verificou-se que funcionou como uma barreira para proteção contra a concorrência, pois mesmo que as empresas residentes tivessem reduzido o valor de suas tarifas a patamares próximos aos seus, a manutenção por longo período mostrou-se inadequada, pois aquelas organizações não foram concebidas para operar com tarifas baixas, já que sua estrutura de custo não fora projetada para tal fim. Como se viu, a implementação de uma estratégia única gerou altos retornos financeiros durante um longo período de tempo à GOL, corroborando BARNEY (1996), pois durante os anos de 2001 e 2002 nenhuma empresa foi capaz de deter seu crescimento (vide anexo 3).

Outro ponto a ser ressaltado foi a percepção das empresas pesquisadas em relação ao número de companhias aéreas no setor. Tanto a VARIG quanto a VASP afirmaram que existia excesso de oferta, e, por isso, todas estavam impossibilitadas de obter a rentabilidade adequada. No entendimento de ambas, o erro estava no fato do Governo Federal permitir que novos concorrentes entrassem facilmente no setor, ou seja, na abertura exagerada desse mercado. Já no caso da GOL, o entrevistado afirmou que não existia excesso de companhias, mas sim o desejo de todas em operar onde as outras já operam, ocasionando com isso, uma concorrência exagerada.

Houve também um consenso na VARIG e VASP quanto à inadequação do modelo utilizado pela GOL. Ambas as empresas afirmaram que o *low cost, low fare* se apresentava interessante para ser aplicado, mas que a realidade do Brasil não permitiria sua implementação, pois a aviação comercial doméstica possuía custos mais elevados que em países onde o modelo se mostrou apropriado e que a capacidade da GOL em suportá-lo seria uma incógnita e que apenas o tempo poderia dizer se seria viável ou não mantê-lo.

Deve-se ressaltar ainda que a VASP foi a única empresa estudada que realizou uma mudança antecipatória significativa durante o período em estudo. Conforme se verificou, essa organização foi capaz de vislumbrar alguns eventos que estariam por ocorrer e realizou transformações de ordem estratégica (a reestruturação implementada no ano 2000), ou seja, que compreenderam toda a organização (NADLER e TUSHMAN, 1990).

Outra verificação importante a que se chegou nesse trabalho foi a constatação de que a empresa mais fortemente afetada pela entrada da GOL foi a TAM. Esse fato foi verificado tanto na análise dos dados da GOL quanto da VASP.

Por fim, o que se verificou nesse estudo foi apenas um pequeno momento na vida das companhias aéreas brasileiras, que de modo semelhante às crises enfrentadas no período em estudo já passaram por outras situações semelhantes no passado (como em 1993 e 1999) devido à incidência de forças ambientais, que, por sua importância no contexto das organizações ainda afetam seu presente e continuarão a incidir sobre seu futuro (PALMEIRA, 1995).

## **6.2. RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS ÀS EMPRESAS PESQUISADAS**

Embora não seja peculiaridade das empresas do setor de transporte aéreo, a elevada concorrência e os custos operacionais que incidem sobre as mesmas são especialmente altos. Portanto, uma administração correta e eficaz se faz necessária a fim de permitir o atingimento de seus objetivos e o alcance de suas metas. Assim, após a análise das organizações estudadas são feitas as seguintes recomendações.

- Para competir no setor aéreo sugere-se que as companhias busquem continuamente identificar novos nichos de mercado, que emergem devido a espaços que não são atendidos pelas maiores empresas do setor. Como defendem SWAMINATHAN (1998) e (SHARMA, 1998), como resultado da formação de novos grupos de consumidores na área periférica do mercado, os empresários que primeiro identificarem tais oportunidades podem entrar na indústria ou expandir seus negócios, o que por si só não garante rentabilidade positiva, mas pode ser o início de uma oportunidade.
- Embora seja fundamental uma estratégia pretendida (nos moldes propostos por MINTZBERG e QUINN (2001)) para que organização saiba “qual o caminho percorrer”, deve-se deixar espaços para o surgimento de estratégias emergentes, já que, devido à dinâmica do mercado e à incidência de forças ambientais

momentâneas, novas ações podem ser necessárias, as quais não haviam sido planejadas pela empresa, mas que se mostram adequadas para o momento da organização.

- Tendo em vista os altos custos do setor aéreo no Brasil e no mundo e a concorrência a que estão defrontadas suas companhias, aquela que implementar uma estratégia de negócio singular poderá obter altos retornos financeiros durante um longo período de tempo (BARNEY, 1996). Nesse sentido, sugere-se que as organizações estudadas busquem continuamente avaliar seu desempenho na indústria a fim de identificar falhas na estratégia adotada para que sejam implementadas mudanças organizacionais que contribuam para a criação e/ou manutenção de vantagens competitiva sustentáveis;
- De forma semelhante, as organizações devem, de acordo com as oportunidades da indústria, direcionar o adequado conjunto de recursos ou buscar sua obtenção, no caso de não os possuir, a fim de permitir o atingimento de seus objetivos, caso contrário, a eficácia da estratégia estará comprometida, podendo ocasionar perda de participação no mercado e rentabilidade negativa, conforme destacam VELIYATH e FITZGERALD (2000).
- Devido à elevada incidência de forças ambientais sobre as organizações, o sucesso no atingimento de seus objetivos está condicionado à velocidade de resposta a esses eventos. Assim, recomenda-se que as empresas sejam capazes de adaptar sua estratégia às novas necessidades, bem como realizar o ajuste de sua estrutura aos novos cenários, como defendem RICHERS (1981) e COATES (1997), principalmente através de mudanças antecipatórias, conforme sugerido por NADLER e TUSHMAN (1990).

### **6.3. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

De acordo com os resultados alcançados nesse estudo, apresentam-se agora as recomendações para pesquisas futuras.

- Aplicar a pesquisa em organizações de outros setores, como o automobilístico, o farmacêutico e o supermercadista;
- Analisar o impacto específico das principais forças ambientais verificadas, concorrência e variação cambial, sobre outras empresas do setor aéreo;
- Realizar estudos em companhias aéreas que lidam exclusivamente com o transporte de cargas, haja vista o potencial verificado desse segmento no Brasil e em todo o mundo;
- Desenvolver estudos que identifiquem a capacidade das empresas de transporte aéreo doméstico versus o potencial do mercado, a fim de verificar se existe ociosidade nessas companhias em decorrência do excesso de oferta de assentos, como se apregoa no setor;
- Tendo em vista a pouca idade e a estratégia implementada pela Gol Transportes Aéreos através do modelo *low cost, low fare*, essa companhia possui um grande potencial para ser pesquisada, sugerindo-se, por exemplo, a análise do que a mesma representa para o setor da aviação comercial brasileira atualmente;
- Por se tratar de um setor de elevada importância, mas que constantemente se encontra em crise, sugere-se que sejam realizados estudos a fim de identificar a natureza dos maiores problemas enfrentados pelas empresas aéreas mais antigas e de maior expressão no território nacional, como VARIG e VASP;
- Tendo em vista a verificação de que a TAM foi a companhia aérea mais atingida pela entrada da GOL no setor, sugere-se a realização de estudos que identifiquem mudanças organizacionais naquela empresa em decorrência desse fato.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- ADLER, P. S.; McDONALD, D. W.; FRED, M. Strategic Management of Technical Functions. **Sloan Management Review**, v. 33, n. 2, p 19-35, 1992.
- ADREWS, K. R. **El concepto de estrategia de la empresa**. Barcelona: Pamplona, 1977.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1977.
- \_\_\_\_\_. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Social. **Informe infra-estrutura**. Aspectos de competitividade do setor aéreo. Março, n. 42, 2001.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Social. **Informe infra-estrutura**. Aviação regional brasileira. Novembro, n. 50, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARKER, V. L; MONE, A. M. The mechanistic structure shift and strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds. **Human Relations**, v. 51, n. 10, p. 1227-1258, 1998.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 07, n. 1, p. 99-120, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Reading, 1996.
- \_\_\_\_\_. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.
- BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Ora (dizeis) ouvir estrelas!: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n. 1, p. 105-125, 2002.
- BOWMAN, E. H.; SINGH, H.; USEEM, M.; BHADURY, R. When does restructuring improve economic performance? **California Management Review**, v. 41, n. 2, p. 33-54, 1999.
- BRUMAGIN, A. L. A hierarchy of corporate resources. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management**. Greenwich : Jai Press, 1994.
- BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 64-79, 2001.
- BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves S. A., 1982.

- BULGACOV, S. **Conteúdo e Processo Estratégico**: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. Tese de Doutorado. São Paulo: EAEPS-FGV, 1997.
- CAMPBELL-HUNT, C. What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 127-154, 2000.
- CASTRO, N. de.; LAMY, P. Desregulamentação do setor transporte: o subsector transporte aéreo de passageiros. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Texto para discussão nº 319, 1993
- CATTERJEE, S. Excess resources, utilization cost, and mode of entry. **Academy of Management Journal**, v. 33, p. 780-800, 1990.
- CHAKRAVARTHY, B. A new strategy framework for coping with turbulence. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 2, p. 69-72, winter, 1997.
- CHAN, P. S. The strategic restructuring of US hospitals. **Journal of Management in Medicine**, v. 7, n. 1, p. 47-64, 1993.
- CHANDLER JR, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. 19. Ed. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHEN, M. J. **Competitive strategic interaction**: a study of competitive actions and responses. Tese de Doutorado. University of Maryland, 1988.
- CHO, D.; KIM, D.; RHEE, D. K. Latecomer strategies: evidence from the semiconductor industry in Japan and Korea. **Organization Science**, v. 9, n. 7, p. 489-505, 1998.
- COATES, N. A model for consulting to help effect change in organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 8, n. 2, p. 157-169, 1997
- COCKBURN, I. M.; HENDERSON, R. M.; STERN, S. Untangling the origins of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1123-1145, 2000.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118-128, 1995.
- CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. da; KAMOCHE, K. The age of emergence: toward a new organizational mindset. **Advanced Management Journal**, v. 66, n. 3, p. 25-29, 2001
- Departamento de Aviação Civil. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br/empresas/empreas.asp>> Acesso em: 14 dezembro. 2002.
- \_\_\_\_\_. Anuário do Transporte Aéreo: Volume II – Dados Econômicos. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br/dados/dados.asp>> Acesso em: 01 março. 2003a.
- \_\_\_\_\_. Departamento de Aviação Civil. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br/estatisticas/regpon2.asp>> Acesso em: 01 março. 2003b.
- Instituto Brasileiro de Turismo. Disponível em: <[http://www.embratur.gov.br/conheca/outrosassuntos/viva\\_seu\\_novo\\_brasil.asp?id=ou](http://www.embratur.gov.br/conheca/outrosassuntos/viva_seu_novo_brasil.asp?id=ou)> Acesso em: 01 março. 2003.
- ENDERWICK, P. Multinational Corporate Restructuring and International Competitiveness. **California Management Review**, Autumn, pp. 44-57, 1989.

- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.
- FERRIER, W. J. Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 858-877, 2001.
- FOX, K. A. Invisible competition: Some lessons learned. **The Journal of Business Strategy**, v. 22, n. 4, p. 36-48, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIMENEZ A. P. F.; C. P.; EUGÊNIO, G. S. K.; JUNIOR H. P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In: Encontro Anual da ANPAD (22º : 1998 : Foz do Iguaçu). **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. [CD-Rom].
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n.3, p. 114-135, 1991.
- HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.
- HATCH, M. J. **Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**. New York : Oxford University Press, 1997.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 6, p.139-143, 1989.
- HERBERT, T. T. & DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, v. 8, p. 135-147, 1987.
- HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Basil Blackwell, 1989.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1979.
- LEMES JÚNIOR. A. B. Gestão Financeira nas Pequenas e Médias Empresas. In: BULGACOV, S. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. 259-256.
- LOWENDAHL, B.; REVANG, O. Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 755-773, 1998.
- LUBATKIN, M. Merger strategies and stockholder value. **Strategic Management Journal**, v. 8, 39-53, 1987.
- LUBATKIN, M.; CHATTERJEE, S. Extending modern portfolio theory into the domain of corporate diversification: does it apply? **Academy of Management Journal**, n. 37, p. 109-136, 1994.

- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 4, p. 46-56, 1998.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R.; FONSECA, V. S. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L. M. (Org.). **Administração contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 102-118.
- MAKADOCK, R. Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation? **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 683-696, 1998.
- \_\_\_\_\_. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 387-401, 2001.
- MAURI, A. J.; MICHAELS, M. P. Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 211-219, 1998.
- McKINLEY, W.; SCHERER, A. G. Some unanticipated consequences of organizational restructuring. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 735-752, 2000.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. Generic Strategies Toward a Comprehensive Framework. *Advances in Strategic Management*, v. 5, p. 1-67, 1988
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. E LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOREIRA, D. A. **Introdução à administração da produção e operações**. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. São Paulo: Atlas, 2000.
- NADLER, David. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NADLER, D.; TUSHMAN, M. L. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. **California Management Review**, v. 32, p. 77-97, 1990
- PALMEIRA, M. **O impacto da sucessão familiar e de fatores contextuais sobre a estratégia de marketing de uma pequena empresa**: um estudo de caso da Ferragens Hauer. Tese de Doutorado. São Paulo: EAEPS-FGV, 1995.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.
- PEREIRA, M. F. Mudanças estratégicas em organizações hospitalares: uma abordagem contextual e processual. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 83-96, 2000.

- PETTIGREW, A., FERLIE, E.; McKEE, L. **Shaping strategic change**. Great Britain: Cromwell Press, 1994.
- PETTUS, M. L. The resource-based view as a developmental growth process: Evidence from the deregulated trucking industry. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 878-896, 2001
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- POWELL, T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 875-888, 2001.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICHERS, R. Estratégia, estrutura e ambiente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 21, n. 4, p. 21-32, 1981.
- RINDOVA, V. P.; KOTHA, S. Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1263-1280, 2001.
- RUSSO, M. V.; FOUTS, P. A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 3, p. 534-559, 1997
- SANTOS, L. A. A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. São Paulo: Atlas, 1992.
- SCHOENECKER, T. S.; COOPER, A. C. The role of firm resources and organizational attributes in determining entry timing: a cross-industry study. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 1127-1143, 1998.
- SHARMA, A. Mode of entry and ex-post performance. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 879-900, 1998.
- SHARMA, B.; FISCHER, T. Functional strategies and competitiveness: an empirical analysis using data from Australian manufacturing. **Benchmarking for Quality Management & Technology**, V. 4, N. 4, P. 286-297, 1997.
- SIMTH, K. G.; GRIMM, C. M.; GANNON, M. J. **Dynamics of competitive strategy**. California: SAGE publications, Inc, 1992.
- SOBRINHO, Z. A.; PRADO P. H. M. Gestão de Marketing. In: BULGACOV, S. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. 149-183.

- SPANOS Y. E.; LIOUKAS, S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 907-934, 2001.
- STEINER NETO, P. J.; SALDIVAR, D. D. Uma proposta de condução de processo decisório no novo ambiente das organizações. In: Encontro Anual da ANPAD (20° : 1996: Angra dos Reis). **Anais**. Angra dos Reis: ANPAD, 1996.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- SWAMINATHAN, A. Entry into new market segments in mature industries: endogenous and exogenous segmentation in the U.S. brewing industry. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 389-404, 1998.
- TEECE, D. J. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509-533, 1997.
- TELMA, R. R. A administração estratégica e a evolução planejada das organizações - o caso das cooperativas agropecuárias paranaenses. In: Encontro Anual da ANPAD (21° : 1997: Rio das Pedras). **Anais**. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- VELIYATH, R.; FITZGERALD, E. Firm capabilities, business strategies, customer preferences, and hypercompetitive arenas: The sustainability of competitive advantages with implications for firm. **Competitiveness Review**, v. 10, n. 1, p. 56-82, 2000.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WILSON, D. C. **A strategy of change**. Great Britain: Routledge, 1995.
- WOOD JUNIOR, T. Mudança Organizacional: Introdução ao tema. In: \_\_\_\_\_. **Mudança organizacional**. Aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995. 15-31.
- WOOD JUNIOR, T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. de. Vencendo a crise: Mudança Organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD JUNIOR, T. **Mudança Organizacional**. Aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995. 188-216.
- WRIGHT, P., KROLL, M. J. E PARREL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

## ANEXO 1 – Roteiro de Entrevista

### A) IDENTIFICAÇÃO:

- Há quanto tempo trabalha na EMPRESA?
- Há quanto tempo trabalha com aviação comercial?
- Qual o cargo que ocupa? Há quanto tempo?
- Quais são as principais atribuições do cargo ocupado?

### B) PERGUNTAS

- O grupo principal proprietário da EMPRESA possuía outra(s) unidade(s) de negócio relacionada(s) ou não relacionada(s) ao setor de transporte aéreo de passageiros em 1999? Qual(is)?
- De forma genérica e global, como poderia ser definida a estratégia do grupo para suas EMPRESAS em 1999? Existia alguma espécie de relação entre elas?
- Como a EMPRESA competiu durante o ano de 1999 em seu setor de atuação?
- Quais foram as principais forças ambientais que atuaram sobre a EMPRESA no período de 2000 a 2002?
- A entrada da Gol Transportes Aéreos, foi responsável por modificações na estratégia da EMPRESA? Quais foram as principais?
- Quais os principais recursos possuídos pela EMPRESA?
- Como a EMPRESA competiu durante os anos 2000 a 2002 em seu setor de atuação?
- Quais foram as principais mudanças na estratégia do grupo principal proprietário da EMPRESA decorrentes da atuação das forças ambientais verificadas?
- Quais foram as principais mudanças na estratégia da EMPRESA decorrentes da atuação das forças ambientais verificadas?

## Anexo 2 – Taxa de ocupação das aeronaves

Ano	Empresa	Aproveitamento mensal (%)												Média Anual (%)
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
2000	TAM	56	49	51	52	52	55	66	57	55	55	54	54	53
	Transbrasil	65	46	49	49	50	47	68	50	52	53	48	60	52
	VARIG	71	67	66	64	66	66	78	70	64	65	66	64	67
	VASP	61	49	53	60	57	63	63	45	51	58	59	61	57
2001	GOL	39	53	52	54	45	78	62	72	61	59	60	65	60
	TAM	57	50	51	53	52	51	60	53	55	57	57	60	55
	Transbrasil	66	65	54	59	60	69	81	65	64	64	55	-	62
	VARIG	66	59	57	58	59	59	74	68	60	63	62	64	62
	VASP	68	59	59	61	61	59	68	63	62	59	60	61	61
2002	GOL	70	57	51	64	67	69	76	58	58	54	62	63	62
	TAM	66	57	54	53	54	57	58	49	48	48	49	50	53
	VARIG	67	62	60	52	55	58	70	60	62	60	64	61	61
	VASP	67	58	52	49	53	59	66	54	54	49	45	53	55

Fonte: Departamento de Aviação Civil (2003a)

## Anexo 3 - Participação de mercado

Ano	Empresa	Participação de mercado (%)												Média Anual (%)
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
2000	TAM	25,06	24,99	25,54	25,34	25,40	26,75	29,07	28,44	28,90	28,25	27,92	28,66	20,9
	Transbrasil	16,14	13,56	13,60	13,04	13,29	9,72	11,54	10,44	10,13	10,04	9,05	11,84	15,8
	VARIG	29,02	31,69	30,71	30,71	30,61	31,38	31,00	33,95	31,92	31,69	32,64	30,22	42,8
	VASP	16,76	15,41	15,17	16,30	16,26	16,66	13,04	11,29	13,76	14,72	15,25	14,29	20,5
2001	GOL	1,19	3,45	3,57	3,97	3,82	5,13	5,08	5,45	5,36	5,57	6,12	8,05	4,74
	TAM	29,59	28,10	29,20	29,13	29,20	28,21	30,35	29,22	31,44	32,66	33,24	36,68	30,71
	Transbrasil	12,49	13,15	9,96	8,72	10,59	10,04	9,34	6,68	6,99	5,65	4,74	-	7,83
	VARIG	28,98	28,16	28,34	27,53	28,47	28,63	28,62	30,32	28,01	28,89	28,40	28,28	28,72
2002	VASP	14,97	14,26	14,96	17,13	15,05	14,38	12,97	13,93	14,57	13,65	14,01	14,14	14,35
	GOL	8,30	8,21	8,23	11,97	12,16	12,19	12,29	11,46	12,00	13,12	14,82	17,17	11,80
	TAM	37,48	35,38	36,54	37,00	35,47	35,67	36,50	34,52	33,47	31,37	32,40	33,18	34,93
	VARIG	27,27	28,54	27,72	23,95	24,72	25,19	24,21	26,39	28,04	28,32	28,53	26,77	26,66
	VASP	14,13	14,01	12,62	11,73	12,72	12,68	13,20	12,42	13,24	12,72	10,97	11,95	12,67

Fonte: Departamento de Aviação Civil (2003a)

Anexo 4 - Índice de Regularidade, pontualidade e eficiência operacional das empresas de transporte aéreo doméstico

ANO: 2000

**Índice de Regularidade**

<b>EMPRESA</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>
<b>TAM</b>	97	98	95	91	94	95	97	93	90	92	91	94
<b>TRANSBRASIL</b>	94	89	85	88	65	56	58	88	97	97	93	96
<b>VARIG</b>	97	97	95	96	98	97	98	97	97	97	95	96
<b>VASP</b>	97	96	94	94	98	94	92	91	97	98	98	98
<b>MEDIA</b>	<b>96</b>	<b>95</b>	<b>92</b>	<b>92</b>	<b>89</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>92</b>	<b>95</b>	<b>96</b>	<b>94</b>	<b>96</b>

FONTES: Departamento de Aviação Civil (2003b)

**Índice de Pontualidade**

<b>EMPRESA</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>
<b>TAM</b>	89	91	85	86	92	89	84	75	69	80	85	78
<b>TRANSBRASIL</b>	91	96	95	92	90	82	83	96	94	92	92	71
<b>VARIG</b>	83	86	89	92	95	93	91	90	91	92	91	88
<b>VASP</b>	97	96	95	91	97	95	93	93	93	94	93	88
<b>MEDIA</b>	<b>90</b>	<b>92</b>	<b>91</b>	<b>90</b>	<b>94</b>	<b>90</b>	<b>88</b>	<b>89</b>	<b>87</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>81</b>

FONTES: Departamento de Aviação Civil (2003b)

**Índice de Eficiência Operacional**

<b>EMPRESA</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>
<b>TAM</b>	86	89	81	78	86	85	81	70	62	74	77	73
<b>TRANSBRASIL</b>	86	85	81	81	59	46	48	84	91	89	86	68
<b>VARIG</b>	81	83	85	88	93	90	89	87	88	89	86	84
<b>VASP</b>	94	92	89	86	95	89	86	85	90	92	91	86
<b>MEDIA</b>	<b>87</b>	<b>87</b>	<b>84</b>	<b>83</b>	<b>83</b>	<b>78</b>	<b>76</b>	<b>82</b>	<b>83</b>	<b>86</b>	<b>85</b>	<b>78</b>

FONTES: Departamento de Aviação Civil (2003b)

ANO: 2001

**Índice de Regularidade**

<b>EMPRESA</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>
----------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

<b>GOL</b>	-	96	97	93	84	98	99	99	96	92	84	86
<b>INTERBRASIL</b>	-	-	-	-	-	97	95	77	54	77	0	0
<b>NORDESTE</b>	-	-	-	-	-	87	91	95	93	96	92	90
<b>RIO SUL</b>	-	-	-	-	-	87	85	94	90	88	81	85
<b>TAM</b>	92	93	90	88	92	93	95	96	94	93	90	88
<b>TRANSBRASIL</b>	98	82	66	75	81	84	81	71	58	73	41	7
<b>VARIG</b>	96	93	98	95	97	96	97	97	97	98	92	93
<b>VASP</b>	99	99	99	93	92	97	99	99	98	97	95	96
<b>MÉDIA</b>	<b>96</b>	<b>92</b>	<b>90</b>	<b>89</b>	<b>90</b>	<b>92</b>	<b>93</b>	<b>91</b>	<b>85</b>	<b>89</b>	<b>72</b>	<b>68</b>

FONTE: Departamento de Aviação Civil (2003b)

#### Índice de Pontualidade

<b>EMPRESA</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>
<b>GOL</b>	-	92	95	98	96	90	93	96	91	95	89	80
<b>INTERBRASIL</b>	-	-	-	-	-	90	99	95	98	86	0	0
<b>NORDESTE</b>	-	-	-	-	-	83	93	95	95	93	95	93
<b>RIO SUL</b>	-	-	-	-	-	86	93	95	95	95	92	93
<b>TAM</b>	84	88	76	76	74	59	70	77	75	75	73	78
<b>TRANSBRASIL</b>	84	88	85	89	89	68	69	66	79	77	76	88
<b>VARIG</b>	90	93	91	90	94	86	88	93	91	91	91	89
<b>VASP</b>	91	96	96	95	95	91	95	97	97	96	94	90
<b>MÉDIA</b>	<b>87</b>	<b>91</b>	<b>89</b>	<b>90</b>	<b>90</b>	<b>82</b>	<b>87</b>	<b>89</b>	<b>90</b>	<b>88</b>	<b>76</b>	<b>76</b>

FONTE: Departamento de Aviação Civil (2003b)

#### Índice de Eficiência Operacional

<b>EMPRESA</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>
<b>GOL</b>	-	88	92	91	81	88	92	95	87	87	75	69
<b>INTERBRASIL</b>	-	-	-	-	-	87	95	73	53	66	-	-
<b>NORDESTE</b>	-	-	-	-	-	72	84	90	89	89	87	84
<b>RIO SUL</b>	-	-	-	-	-	75	79	89	85	84	75	79
<b>TAM</b>	77	82	68	67	68	55	66	74	70	69	65	68
<b>TRANSBRASIL</b>	82	72	56	67	72	57	56	47	46	56	31	6
<b>VARIG</b>	86	86	89	86	91	82	85	90	88	88	84	83
<b>VASP</b>	90	95	95	88	87	88	94	95	95	94	89	87
<b>MÉDIA</b>	<b>84</b>	<b>84</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>76</b>	<b>81</b>	<b>82</b>	<b>77</b>	<b>79</b>	<b>63</b>	<b>59</b>

FONTE: Departamento de Aviação Civil (2003b)

ANO: 2002

#### Índice de Regularidade

<b>EMPRESA</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>
<b>GOL</b>	90	85	88	93	91	96	96	99	98	94	91	91
<b>NORDESTE</b>	88	80	85	93	88	69	93	87	90	68	49	33
<b>RIO SUL</b>	88	80	92	93	86	82	76	81	95	87	80	67
<b>TAM</b>	91	88	93	98	94	94	92	91	82	55	59	57
<b>VARIG</b>	96	95	95	94	91	85	89	91	94	93	90	84
<b>VASP</b>	98	97	94	96	96	99	98	98	98	97	97	96
<b>MEDIA</b>	<b>91</b>	<b>86</b>	<b>91</b>	<b>94</b>	<b>91</b>	<b>84</b>	<b>87</b>	<b>88</b>	<b>85</b>	<b>63</b>	<b>65</b>	<b>61</b>

FONTE: Departamento de Aviação Civil (2003b)

#### Índice de Pontualidade

<b>EMPRESA</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>
<b>GOL</b>	92	96	97	97	97	97	97	96	99	89	74	82
<b>NORDESTE</b>	92	93	94	93	94	95	91	94	85	94	90	95
<b>RIO SUL</b>	95	94	94	94	92	88	87	83	88	91	92	93
<b>TAM</b>	86	89	89	91	88	91	88	89	89	91	89	88
<b>VARIG</b>	92	80	86	89	87	83	79	86	92	94	94	92
<b>VASP</b>	92	94	94	94	94	95	93	96	94	93	94	94
<b>MEDIA</b>	<b>90</b>	<b>87</b>	<b>89</b>	<b>91</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>86</b>	<b>88</b>	<b>90</b>	<b>92</b>	<b>85</b>	<b>88</b>

FONTE: Departamento de Aviação Civil (2003b)

#### Índice de Eficiência Operacional

<b>EMPRESA</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>
<b>GOL</b>	83	81	85	90	89	93	93	95	97	83	68	74
<b>NORDESTE</b>	80	75	79	86	83	66	85	81	77	64	44	31
<b>RIO SUL</b>	83	75	86	88	79	72	67	67	83	79	74	62
<b>TAM</b>	79	79	83	89	83	85	81	80	73	50	53	50
<b>VARIG</b>	89	76	82	83	80	71	70	78	86	87	85	77
<b>VASP</b>	91	90	89	90	91	94	91	94	93	91	91	90
<b>MEDIA</b>	<b>81</b>	<b>75</b>	<b>81</b>	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>88</b>	<b>71</b>	<b>77</b>	<b>65</b>	<b>75</b>

FONTE: Departamento de Aviação Civil (2003b)