

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA ARQUITETURA E URBANISMO**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MODELO INTEGRADO PARA ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS EM  
MERCADOS DINÂMICOS: UM ESTUDO APLICADO À INDÚSTRIA  
DE TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS NO BRASIL**

SANTA BÁRBARA D'OESTE

2005

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA ARQUITETURA E URBANISMO**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MODELO INTEGRADO PARA ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS EM  
MERCADOS DINÂMICOS: UM ESTUDO APLICADO À INDÚSTRIA  
DE TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS NO BRASIL**

**MARIA IZABEL FERREZIN SARES**

**ORIENTADOR: PROF. DR. JOSÉ ANTONIO ARANTES SALLES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção.

**SANTA BÁRBARA D'OESTE**

**2005**



Dedico meu trabalho aos que me precederam e deixaram suas contribuições para o estudo das organizações.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que permitiu a conclusão do trabalho.

Ao Lourival, meu marido, pela paciência e apoio.

Ao meu pai, pelas orações.

Ao prof. Salles, pelas orientações.

À profa. Maria Luiza, pelas correções.

## RESUMO

O presente trabalho traz uma revisão dos conceitos de estratégia destacando uma tipologia conceitual que divide o pensamento estratégico em duas categorias centrais: a que se referencia nos recursos e competências da empresa e a que se baseia nas oportunidades e ameaças presentes no mercado. Considera a empresa no centro da análise e estabelece as relações da mesma com o mercado numa perspectiva integrada, incluindo-se na análise a dinâmica dos mercados em situações específicas nas quais a concorrência está organizada sob a forma de oligopólio. O trabalho considera que os modelos existentes parecem ser insuficientes para a análise da indústria e para a formulação estratégica e a opção por vantagens competitivas. A partir desta perspectiva é construído um modelo que procura envolver de forma mais profunda as inter-relações entre os diversos *players* participantes de um setor econômico em estudo. Este modelo considerou o método predominantemente dedutivo e por meio de derivações particulares de temas e conceitos gerais existentes no referencial teórico utilizado foi aplicado à indústria de transporte aéreo de passageiros no Brasil. Esta indústria, que opera em oligopólio, no processo de desregulamentação sofreu grandes alterações na sua estrutura competitiva que transformaram as vantagens competitivas de as empresas participantes em desvantagem competitiva quando comparadas com as competências distintivas de novos entrantes.

Palavras chaves: Estratégia, vantagem competitiva, oligopólio, transporte aéreo.

## **ABSTRACT**

The present work brings a revision of the strategy concepts detaching a conceptual typology that divides the strategic thought in two central categories: the one that references in the resources and competences of the company and the one that bases on the analysis of the opportunities and present threats in the market. This work considers that the existent models, in situation of accentuated dynamism of the market, with rupture of the forces that condition it; they seem to be insufficient for the competitive analysis of the industry and for the formulation of strategies that they make possible to reach and to sustain competitive advantages. Starting from this perspective, it is built a model that tries to involve in a deeper way the interrelations among the several participant players of the economical section in study. This model involves a deductive-inductive interaction through peculiar derivations of themes and existent general concepts in the used theoretical referencial, applied to the industry of passengers' aerial transport in Brazil. This industry, that operates in oligopoly, in the deregulation process occurred at the end of the nineties suffered great alterations in its competitive structure, that transformed competitive advantages of participant companies in competitive disadvantages, when compared with distinctive competences of new incoming.

Key words: strategies, competitive advantages, oligopoly, aerial transport.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....</b>	<b>x</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>xii</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>xiv</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1. JUSTIFICATIVA.....	15
1.2. OBJETIVO GERAL .....	18
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.4. SÍNTESE METODOLÓGICA.....	18
1.5. ESTRUTURA .....	19
<b>2. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS .....</b>	<b>20</b>
2.1. ESCOLAS DE PENSAMENTOS ESTRATÉGICOS.....	23
2.2. ESTRATÉGIAS BASEADAS EM RECURSOS .....	29
2.3. ESTRATÉGIAS BASEADAS NO MERCADO.....	38
2.4. ABORDAGEM INTEGRADA: <i>PLAYERS</i> , <i>CLUSTER</i> , <i>FILIÈRE</i> E CAPACIDADES DINÂMICAS ....	47
2.5. MODELOS PARA ANÁLISE DE <i>PORTFÓLIO</i> .....	54
2.6. VANTAGEM COMPETITIVA .....	60
2.7. A DINÂMICA DOS MERCADOS.....	70
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>82</b>
<b>4. FORMULAÇÃO DE UM MODELO INTEGRADO PARA ANÁLISE ESTRATÉGICA .....</b>	<b>89</b>
4.1 AS LIMITAÇÕES DOS MODELOS EXISTENTES .....	90
4.2. MODELO INTEGRADO PARA ANÁLISE ESTRATÉGICA PARA MERCADOS DINÂMICOS .....	96
<b>5. APLICAÇÃO DO MODELO – ESTUDO DA INDÚSTRIA DE TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS.....</b>	<b>104</b>
5.1. A INDÚSTRIA DE TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS NO BRASIL .....	104
5.2. DESREGULAMENTAÇÃO.....	108
5.3. APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	112
5.3.1. A INDÚSTRIA DE TRANSPORTES AÉREOS NO BRASIL DE 2000 A 2003.....	112
5.4. APLICAÇÃO DO MODELO .....	120

5.4.1.	CONCORRÊNCIA .....	120
5.4.2.	FORNECEDORES.....	127
5.4.3.	COMPRADORES.....	129
5.4.4.	SUBSTITUTOS .....	132
5.4.5.	OUTRAS FORÇAS .....	134
5.4.6.	NOVOS ENTRANTES : A EMPRESA GOL .....	139
5.4.7.	SÍNTESE DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO .....	149
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>153</b>
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA REFERIDA .....</b>	<b>158</b>

## 1 - INTRODUÇÃO

A busca pelo sucesso tem sido discutida sob vários prismas pelos administradores, e o estudo da estratégia tem sido uma das ferramentas para se obter uma condição privilegiada no mercado. Essa busca não contempla um único caminho ou forma, mas apresenta muitas formas que nem sempre divergem, mas cumulativamente completam e procuram esclarecer o êxito empresarial. Esse sucesso é obtido pela situação vantajosa que combina os melhores recursos internos da empresa com as melhores oportunidades existentes no mercado. Por meio dos motivos internos - recursos e competências, ou dos externos - advindos do mercado, uma empresa pode apresentar características ou realizar ações que não podem ser facilmente imitadas pelos demais participantes da indústria. A isso dá-se o nome especial de vantagem competitiva. A forma como a empresa escolhe e implementa uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar essa situação vantajosa tem sido motivo de muitos estudos acadêmicos. Embora alguns pesquisadores tenham centrado suas atenções no desenvolvimento de competências e outros nas oportunidades de mercado, o sucesso competitivo pressupõe a combinação de recursos internos e externos e não se restringe a obter vantagem mas também a sustentá-la.

### 1.1. Justificativa

O ambiente externo, composto por forças que estabelecem a rentabilidade de uma indústria, é dinâmico e, enquanto suas mudanças forem pequenas, essas forças provocam movimentos lentos. A complexidade do ambiente, motivada por diversos fatores, pode trazer mudanças mais radicais no comportamento do mercado, possibilitando rupturas na estrutura da indústria e da economia. Em um mercado dinâmico as mudanças são imprevisíveis e novas regras podem implicar na criação, desenvolvimento, destruição e/ou modificação de empresas, mesmo aquelas consolidadas. Diante desses novos cenários, as empresas podem ver suas vantagens competitivas sofrerem erosão.

As considerações iniciais encontram na indústria de transporte aéreo de passageiros no Brasil um exemplo característico. Em função da abertura do mercado brasileiro, motivada por uma política global de desregulamentação do setor aéreo, ocorreu uma ruptura na estrutura existente até então, aparecendo no cenário da

concorrência a empresa Gol, que inovou na composição de seu produto, ofertando serviços mais acessíveis que, conseqüentemente, atraíram uma parcela significativa de passageiros. A inovação dentro da indústria suscitou a resposta dos concorrentes, e esses movimentos geraram alterações na forma de competir das empresas que compõem o mercado.

O presente trabalho detém sua análise na formulação de um modelo que auxilie a compreensão do comportamento da indústria nesses momentos de transição, quando podem ocorrer mudanças radicais nas regras do mercado, possibilitando que novos entrantes estabeleçam novas regras na arena competitiva.

As diferentes propostas que buscam a vantagem competitiva, de forma geral, não consideram a possibilidade da ruptura e a descontinuidade da nova estrutura para a formulação estratégica, existindo uma lacuna a ser pesquisada que se proponha a reduzir os impactos negativos de situações específicas. Os modelos existentes, muito embora tenham conotações sistêmicas, não apresentam o conjunto dos movimentos característicos de mercados dinâmicos. Os mercados dinâmicos são aqueles que apresentam desconexão entre o presente e o futuro, segundo Grove (2004) são como o leite que se transforme em nata depois de agitados.

Para fundamentar a proposta, partiu-se do modelo de Michael Porter (1986) apresentado em sua obra *Estratégias Competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, e, também, das considerações da estrutura econômica dinâmica que são aplicadas à prestação de serviços que têm, segundo Churchill *et al.* (2000), peculiaridades como a intangibilidade, a perecibilidade e a sazonalidade. Ao modelo de Porter (1986) é acrescentada a sexta força, proposta por Hunger *et al.*(2002), representada pelo governo. Esse modelo ampliado de Porter (1986) é contextualizado em um ambiente dinâmico, que é aquele definido por Wack (1998) e Sull *et al.* (2004)no qual o futuro esta desconectado do passado. Inclui-se o conceito de *filière* discutido por Batalha (2001) e a consideração das potencialidades dos recursos internos das organizações. A visão de recursos considera as propostas de Wright *et al.* ( 2000), Baker *et al.* (1997) e Prahalad *et al.*(2002). O trabalho procura, então, contribuir com a revisão da bibliografia sobre estratégia, mercados e vantagens competitivas, com a construção de um modelo integrado de análise baseado nas competências internas e no mercado.

O caso da indústria de transporte aéreo de passageiros no Brasil é apresentado como exemplo de aplicação do modelo. Esta indústria que ocupou posição de destaque no cenário internacional no final da década de 60, sofreu profundas modificações diante da abertura do mercado e das mudanças na regulamentação. É, portanto, uma indústria cuja ruptura em uma de suas forças ocasionou uma transformação radical representando assim um cenário adequado para o desenvolvimento do tema central deste estudo, ou seja, um ambiente competitivo em que vantagens competitivas tradicionais, como a escala de operações, podem se transformar em desvantagens.

A pesquisa da indústria, realizada a partir de dados oficiais publicados, permite uma interpretação dos movimentos das companhias aéreas, através de seus resultados operacionais, que clarificam a proposta de desvantagem competitiva não como um conceito oposto ao de vantagem, mas agregam a consideração de que em um determinado momento, por alterações nas forças que compõem a indústria, as vantagens estabelecidas pelas empresas podem se transformar em desvantagens.

A importância do trabalho não se restringe a interpretar uma possibilidade em tese, mas em prever uma situação especial, possível de ocorrer em ambientes complexos e dinâmicos, possibilitando antecipar algumas possibilidades que permitam decisões estratégicas mais eficazes. Por se tratar de um modelo se presta a orientar e conduzir uma análise evitando lacunas na interpretação de uma indústria e empresa.

A origem deste desenvolvimento da indústria aconteceu a partir de um foco que não se considera nos modelos tradicionais de análise da indústria e que, no caso apresentado, foi relevante.

A relevância do assunto está na insuficiência dos modelos existentes no campo administrativo e econômico para esclarecer a insustentabilidade de vantagens competitivas, exigindo novas explicações e o conseqüente avanço do conhecimento, a fim de que se aperfeiçoem os conceitos e técnicas relativas ao estudo das estratégias empresariais. Sob a lógica empresarial, este estudo pretende contribuir para que as empresas possam perceber que, ao optarem pelo desenvolvimento de vantagens competitivas, possam se resguardar das possibilidades de modificação das forças externas da indústria, dando uma maior ênfase ao desenvolvimento de suas competências e recursos, e não apenas se aproveitando das oportunidades existentes no mercado.

Este panorama dá origem ao seguinte questionamento: como se pode analisar indústrias e empresas em contexto dinâmico de ruptura das forças competitivas que regem a indústria em questão?

Este trabalho se propõe a ajudar a responder a esta pergunta e para tanto define objetivos apresentados a seguir.

### **1.1. Objetivo geral**

Este trabalho tem como objetivo geral a proposição de modelo para análise e formulação de estratégias competitivas que leve em consideração o mercado e das competências internas da organização, e que contemple situações de ruptura das forças competitivas existentes numa indústria.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Construir um referencial bibliográfico sobre estratégia, dinâmica de mercado e vantagem competitiva que possibilite a formulação de um novo modelo de análise estratégica;
- Analisar os modelos de formulação estratégica baseados no mercado;
- Analisar os modelos de formulação estratégica baseados em recursos;
- Criar um modelo integrado que contemple aspectos da análise de mercado e dos recursos da empresa, e que permita analisar situações de ruptura da dinâmica do mercado que provoquem erosão de vantagens competitivas;
- Aplicar o modelo proposto na indústria de transportes aéreos de passageiros no Brasil, com o intuito de conhecer as potencialidades do modelo e validar sua aplicabilidade;
- Identificar as limitações e as possibilidades de generalizações do modelo proposto.

### **1.3. Síntese metodológica**

O presente trabalho se valeu do método dedutivo-indutivo. Partiu da revisão do referencial teórico relativo à estratégia e mercados através de pesquisa bibliográfica direcionada a modelos que focassem especificamente a obtenção e consolidação de vantagens competitivas. A partir desse referencial, definiu particularidades aplicáveis a situações pré-determinadas, e propôs um modelo de análise considerando tanto as abordagens baseadas no mercado quanto as competências internas, que atendessem a

situação especial de ocorrência de mudanças radicais no ambiente competitivo, onde operam as empresas, capaz de transformar vantagens em desvantagens competitivas. Esta é a particularidade que se interpreta no trabalho, de natureza exploratória e qualitativa, que agregou várias contribuições complementares para formação de um conceito mais oportuno para os ambientes competitivos em momento de ruptura das forças que o condicionam. Sua aplicabilidade é apresentada por meio de uma análise descritiva realizada na indústria de transportes aéreos de passageiros no Brasil, utilizando-se para tanto de fontes secundárias relativas ao período de 2000 a 2003, no qual os efeitos da desregulamentação do setor já puderam ser percebidos.

#### **1.4. Estrutura**

Para alcançar os objetivos propostos, foi utilizada uma seqüência metodológica compatível com a natureza do trabalho, conforme segue:

Capítulo 2 – É feita a revisão das várias propostas sobre estratégia, quando são apresentados os conceitos relevantes que dão sustentação à hipótese geral. A estratégia é analisada considerando as situações: foco no mercado, foco nos recursos internos, a abordagem integradora e as vantagens competitivas. O capítulo também apresenta os conceitos de dinâmica de mercado da economia, que complementam a análise inicial de estratégia.

Capítulo 3 – Traz as questões metodológicas e define o método dedutivo-indutivo para o trabalho, e outros aspectos específicos quanto à formulação do modelo e sua aplicação numa indústria pré-determinada.

Capítulo 4 - Este capítulo apresenta críticas aos modelos existentes e a formulação de uma proposta de análise da indústria que considera a abordagem integrada entre competências e mercados, incluindo-se o conceito de transformação de vantagem em desvantagem competitiva, como consequência de uma ruptura das forças que regem uma indústria.

Capítulo 5 – Com a finalidade de esclarecer o modelo formulado e validar sua aplicabilidade, neste capítulo o mesmo é aplicado à indústria de transporte aéreo de passageiros do Brasil.

Capítulo 6 – Apresenta as principais conclusões e sugestões para trabalhos futuros, possivelmente decorrentes da tese aqui desenvolvida.

## 2 – ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Neste capítulo, são apresentados os principais conceitos pesquisados em livros e outras publicações sobre estratégias empresariais. O estudo da estratégia considera suas escolas; a abordagem voltada para o mercado e a voltada para recursos; a integração das duas abordagens e a busca e consolidação de vantagens competitivas. Contemplam-se ainda duas perspectivas básicas: contribuições da economia quanto aos aspectos da dinâmica de mercado e situações de oligopólio.

A estratégia tem lugar de destaque no mundo organizacional. Frequentemente associada à guerra e, por vezes, definida como a arte dos generais, tem conceitos com enfoques variados. Estratégia é uma palavra de origem grega e se relaciona a *stratego* que significa planejar a destruição dos inimigos pelo uso eficaz dos recursos. A palavra traz na sua origem a essência da combinação do mercado com os recursos internos.

Mintzberg *et al.* (2000) conceituam estratégia como um plano ou algo equivalente, completando que é um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. Esse conceito é também ratificado por Wright *et al.* (2000, p.24) como “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos organizacionais”.

Considerando a estratégia um plano, restringe-se o conceito ao campo das previsões e das considerações das incertezas do futuro, inclusive da desconexão existente entre planejar e fazer. Nesse particular, Mintzberg *et al.* (2000) conceituam as estratégias como deliberadas, subdividindo-as em realizadas e não realizadas. O autor completa os conceitos com as estratégias emergentes que são realizadas, mas não foram deliberadas. A separação entre plano e estratégia representa que uma estratégia realizada pode não ter sido planejada. A importância desses conceitos é que a estratégia pode estar dissociada do plano, pois existe a possibilidade de se fazer o que não foi planejado, por esse motivo, pensar na estratégia como um plano é restringir o seu conceito.

A estratégia também pode ser entendida como um padrão. Essa possibilidade a considera a mesma constante e associada ao plano, sua execução e sua medição. Entender a estratégia como padrão é admitir que a mesma seja previsível, constante e fixa. O uso do conceito é bastante comum, uma vez que as empresas têm posturas conhecidas e esperadas pelo público, portanto um comportamento padrão.

As duas possibilidades: plano ou padrão, trazem a discussão da estratégia para o campo do planejamento, uma vez que, nas etapas do planejamento, estão contempladas a elaboração do plano e a fixação do padrão para posterior controle.

Porter (1986), quando define estratégia, considera que a mesma foi planejada, executada e apresenta resultados, pois é uma criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Assim, o conceito considera a execução quando diz criação, transcendendo o conceito de plano, que se completa com o controle, ao se comparar com a posição ocupada, apresentada pelo autor, a qual no caso, é única e valiosa.

Outra possibilidade é a apresentada por Hooley *et al.* (2001), que buscaram o aspecto operacional, afirmando que a estratégia é a compatibilização das atividades de uma organização com o ambiente em que ela opera com as capacidades de seus próprios recursos.

Porter (1986), Mintzberg *et al.* (2000) e Hooley *et al.* (2001) definem estratégia como uma posição, um lugar ocupado pela empresa, que potencialize suas competências em um ambiente favorável. Essa posição considera que a empresa está inserida em um ambiente.

Mintzberg *et al.* (2000) apresentam ainda uma quarta possibilidade, que é analisar a estratégia como uma perspectiva. A perspectiva significa que a estratégia é uma projeção das vantagens internas no ambiente, mas no ambiente futuro. A perspectiva representa uma imagem, é o olhar para cima e para fora da empresa. Como o ambiente é o futuro, a imagem é uma perspectiva.

Para Mintzberg *et al.* (2000), a estratégia pode ser definida com cinco letras “p”: plano, padrão, posição e perspectiva, e o quinto e último “p” é um Truque, segundo afirmação dos autores.

Os mesmo autores estabelecem que qualquer que seja o processo de criação da estratégia, ela será uma estratégia pretendida. Estratégias pretendidas podem ou não ser realizadas. Existem estratégias pretendidas e não realizadas, mas as estratégias realizadas não se restringem simplesmente às estratégias pretendidas, existem as chamadas estratégias emergentes que são aquelas realizadas sem terem sido planejadas ou pretendidas.

Zaccarelli (2002, p.43) complementa o conceito de estratégia diferenciando as questões lógicas daquelas que envolvem incertezas ou probabilidades. Nestas, aparece o risco que é característico dos problemas de estratégias: “a existência de oponentes com reações previsíveis”. O autor faz a análise da estratégia com a seguinte visão: grande estratégia, estratégica básica e as estratégias complementares. A grande estratégia, segundo o autor, vem do inglês *grand strategy*, mas deveria ser traduzida como a primeira estratégia, pois ela vai dar as linhas gerais para as demais estratégias. Ela será seguida pelas demais decisões da empresa. Duas são as decisões a serem tomadas nessa etapa: com quem a empresa irá disputar o sucesso e qual será a base para o sucesso, isto é, qual será o tipo de vantagem competitiva que a empresa vai utilizar e quais são suas importâncias relativas. A primeira resposta é um pouco mais fácil, mas a base pode levantar possibilidades diferentes, e a empresa pode inclusive optar por uma base múltipla. Na obra, o autor desenvolve duas bases: estratégia pelos clientes e estratégia pela mudança do negócio. Na estratégia pelos clientes, o reinado é dos consumidores no mercado, como juízes absolutos do que constitui uma vantagem competitiva. A estratégia pela mudança do negócio é atribuída a Peter Drucker que em 1995, quando enfatizou a pergunta: qual é o nosso negócio? A mudança não representa fazer algo novo, mas entender como o negócio se insere em uma teia de negócios.

Para esse autor, existem ainda as complementares, que são: estratégias de a) intento, b) de preempção, c) de oportunidades, d) pró-proteção, e) de reação, f) de sinalização, g) alianças estratégicas, h) de investimento, i) de imitação e j) de cooperação.

Estratégia de intento significa estabelecer uma meta desejável para longo ou longuíssimo prazo. Não se confunde com objetivos operacionais, pois deve ser ambiciosa, um motor motivacional e permanecer imutável.

Estratégia de preempção procura preencher todo o mercado em uma região, criando dificuldades para entrantes. Abertura para clientes novos com preços atrativos e com exclusividade demonstra a preempção.

Estratégia de oportunidades são condições especialmente vantajosas, mas que se apresentam esporadicamente. Duas são as possibilidades: uma é quando existem períodos de baixo consumo, outra é quando a oportunidade significa algo eventual.

Estratégia pró-proteção são protetores externos à empresa como, por exemplo, associações, que atuam no sentido de protegê-la.

Estratégia de reação consiste em agir em função de ações dos outros competidores. Essas empresas são vigilantes dos movimentos estratégicos de outras empresas.

Estratégia de sinalização são os sinais emitidos pelas empresas e que são percebidos pelos competidores. Mesmo a ausência de um sinal é percebida pelos concorrentes como um aviso. Aqui aparece o blefe, ou seja, sinalizar algo diferente para iludir os competidores.

A estratégia de investimento engloba a de desinvestimento e não pode existir isoladamente. Leva em conta variáveis financeiras para se tomar uma decisão.

Estratégia de imitação, muito embora tenha uma conotação negativa, pode ser muito bem sucedida. O autor divide os imitadores em ativos, que são os primeiros, seguidores ou adesistas e, finalmente, os adaptadores. Para a estratégia de imitação vale apenas o primeiro tipo.

Bateman *et al.* (1998) entendem que as empresas podem ter um comportamento pró-ativo direcionado à mudança do ambiente em que a mesma opera. Para os autores existem três tipos de respostas: manobras estratégicas, estratégias independentes e estratégias cooperativas. As manobras estratégicas são esforços conscientes da empresa para modificar os limites do seu ambiente competitivo. São realizadas pelas empresas prospectoras que são agressivas e modificam continuamente os limites do seu ambiente competitivo. De forma contrária, têm-se as empresas defensoras que permanecem em um domínio mais limitado e estável. As estratégias independentes são ações em ambientes diferentes e que causam repercussão no desempenho da empresa. As estratégias de cooperação podem se manifestar de variadas formas como, por exemplo, um contrato de fornecimento a longo prazo que estabiliza as relações entre as partes, proporcionando vantagens para ambas.

### **2.1. Escolas de pensamentos estratégicos**

Uma das melhores classificações tipológicas de estratégia, segundo diversos autores, é aquela apresentada por Mintzberg *et al.* (2000) sobre escolas de pensamento estratégico. Os autores apresentam escolas que definem a formulação estratégica.

Dividem-nas em dez diferentes escolas, enquadradas em três grupos: escolas de natureza prescritiva, descritiva e integrativa, conforme Quadro 1.

**QUADRO 1**  
Escolas de Formulações Estratégicas

Escolas de natureza prescritiva	Escola do Design	Processo de concepção
	Escola do Planejamento	Processo formal
	Escola do Posicionamento	Processo analítico
Escolas de natureza descritiva	Escola Empreendedora	Processo visionário
	Escola Cognitiva	Processo mental
	Escola do Aprendizado	Processo emergente
	Escola do Poder	Processo de negociação
	Escola Cultural	Processo coletivo
	Escola Ambiental	Processo reativo
Escola de natureza integrativa	Escola da Configuração	Processo de transformação

Fonte: Adaptado de Mintzberg *et al.* (2000 p.13-14)

As escolas de natureza prescritiva, segundo os autores, preocupam-se mais em como as estratégias devem ser formuladas do que em como são formuladas.

A **Escola do Design** é considerada pelos autores como a mais influente das escolas, pois propõe um modelo que busca atingir a adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. A escola tem como centro a adequação. Mintzberg *et al.* (2000, p.35) atribuem a origem da escola a duas obras: *Leadership in Administration* de Philip Selznick, *Califórnia University*, 1957 e *Strategy and Structure* de Alfred D. Chandler, MIT, 1962. Para os autores (2000, p.35), “A Escola do Design promove a máxima, articulada pela primeira vez por Chandler em 1962, de que a estrutura deve seguir a estratégia e ser por ela determinada”.

Nessa escola, aparece a matriz *SWOT*<sup>1</sup> para a análise das capacidades internas e das possibilidades externas. A crítica à escola reside no fato de que nenhuma empresa poderá saber com certeza, antecipadamente, se um ponto é forte ou fraco, antes de testá-lo.

<sup>1</sup> *SWOT* – *strengths, weaknesses, opportunities and threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)

A **Escola do Planejamento** teve início na mesma época da Escola do *Design*, final da década de 50, mas seu livro mais influente é *Corporate Strategy* de H. Igor Ansoff, 1965. Essa escola é o culto ao planejamento estratégico, passando por caminhos padronizados como o uso da matriz *SWOT*, a fixação de objetivos, análise dos vários caminhos, a decisão e o controle. A grande diferença em relação à primeira escola é o excessivo formalismo e a separação do planejador de seu executor. Assim, o planejamento acaba como uma peça com muitos números e nenhuma estratégia implementada.

A **Escola do Posicionamento** é a mais antiga escola de estratégia e teve como cenário os campos de batalhas. Os registros de Sun Tzu, 400 a.C., codificaram e expressaram a sabedoria do senso comum ao mostrarem as condições ideais para se atacar um inimigo e defender sua própria posição. As guerras napoleônicas, no início do século XVIII, também inspiraram Von Clausewitz a escrever *On War*, onde o autor substituiu a visão de estratégia militar por um conjunto de princípios flexíveis para reger o pensamento a respeito da guerra. Michael Porter é o expoente da escola e a representa na atualidade. Essa Escola acatou a maior parte das premissas das Escolas do *Design* e do Planejamento, focalizando o conteúdo da estratégia e se reduzindo a poucas estratégias-chave.

A relevância das três escolas prescritivas é que, ao proporem modelos, estabelecem regras e receitas para a formulação estratégica. Essa condição simplifica o trabalho de gestão, uma vez que o sucesso é garantido por se trilhar um caminho estabelecido.

Por outro lado, as escolas descritivas têm por características considerar aspectos específicos da formulação estratégica, deixando de lado a prescrição e se preocupando com a descrição de como as estratégias são.

A **Escola Empreendedora** considera a visão do grande líder como fator importante dentro da formulação estratégica. Essa escola focalizou a intuição, a sabedoria, o julgamento, a experiência e o critério, promovendo uma visão estratégica que é pessoal do líder. O conceito central da escola é a visão, segundo Mintzberg *et al.* (2000, p.98) “uma representação mental, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder”. A origem dessa escola está na teoria econômica neoclássica, e Joseph

Schumpeter (1883-1950), economista, foi figura seminal. Byrns *et al.* (1995) registram que Schumpeter lançou as idéias de destruição criativa, na qual o equilíbrio é destruído pelas inovações empreendedoras e, se as inovações melhoram as condições econômicas da sociedade, essa destruição do equilíbrio é criativa. O grande exemplo são as empresas familiares em sua primeira geração, cujo fundador ocupa a posição de líder e sua visão é que vai nortear a formulação da estratégia da empresa.

A **Escola Cognitiva** é uma escola pequena, mas usa as mensagens da psicologia cognitiva. Compreender a mente do estrategista é o objetivo dessa escola. Herbert Simon, cientista político, Prêmio Nobel de Economia em 1978, popularizou a idéia de que o mundo é grande e complexo, ao passo que, em comparação, o cérebro humano e sua capacidade de processamento de informações são altamente limitados. Assim, a decisão é um vão esforço para ser racional. A consideração da formulação estratégica é a de que existe uma grande limitação dentro da racionalidade, e as decisões estratégicas são esforços para se obter o melhor, mas não a certeza.

A **Escola do Aprendizado** concorda com a Escola Cognitiva com relação ao fato de que o mundo é por demais complexo para que a estratégia seja elaborada de forma clara. Assim, a estratégia vai sendo formada em passos curtos, à medida que a organização se adapte ou aprenda. A origem da Escola se deu com o artigo de Charles Lindblom : “A ciência de alcançar objetivos de qualquer maneira”, publicado em 1959. O autor sugeriu que a formulação estratégica não é um processo claro, ordenado e controlado, mas um processo confuso. Esse processo leva ao questionamento de quem, na realidade, é o grande arquiteto da estratégia. Muito embora o processo possa ser descrito, não pode ser aplicado, pois implica capacidades intelectuais e recursos de informação que o ser humano não possui, principalmente quando tempo e dinheiro são limitados. Assim, a empresa vai tentando alternativas e, através de suas experiências positivas e negativas, formando um corpo próprio de conhecimento. Não existe clareza nessas tentativas, existe aprendizado.

A **Escola do Poder** é semelhante, mas considera que a estratégia vai-se formando através de negociações, abrindo a discussão da política e do poder. Para Mintzberg *et al.* (2000, p.174), poder é “o exercício da influência além da puramente econômica”, e política é “exploração do poder de maneira que não seja puramente econômica”. Nas empresas, isso significa um poder micro, internamente através de

aliança, e um poder macro, externamente, através de um cartel. Para essa escola, a formulação estratégica são os ajustes de interesses formados pela capacidade de se impor, tanto dentro como fora da empresa.

A **Escola Cultural** considera que a formulação estratégica está centrada na cultura organizacional, portanto o processo é coletivo e cooperativo. Devido ao sucesso das organizações japonesas é que a cultura passou a ocupar lugar de destaque no mundo corporativo. Para Mintzberg *et al.* (2000, p.195), cultura é “essencialmente composta de interpretações de um mundo de atividades e artefatos que refletem as mesmas”. E cultura organizacional assume o papel de cognição coletiva. Considerar a cultura é uma posição controvertida, pois avaliar os atributos explícitos da cultura através do comportamento dos funcionários é insuficiente para ser transformado em estratégia.

A **Escola Ambiental** considera que a formulação estratégica é um processo reativo que não tem início dentro da empresa, mas no ambiente. Para Mintzberg *et al.* (2000, p.211), o ambiente é “tudo o que não é organização”. O ambiente é delineado como um conjunto de forças vagas, fora da empresa, mas é o agente central no processo da formação estratégica, pois a empresa que não responder ao ambiente será por ele eliminada. A Escola Ambiental considera as pesquisas realizadas pela Teoria da Contingência que atribui ao ambiente a influência e até a determinação das estruturas organizacionais das empresas.

A **Escola da Configuração** considera a reconciliação de todas as escolas anteriores. Propõe a análise como uma moeda: em uma face a configuração e, na outra face, a transformação. Configuração, porque diferentes dimensões da empresa se agrupam para definir tipos ideais e modelos, assim, quanto mais solta estiver a empresa, melhor para se configurar. Transformação, porque a empresa não muda, o processo é de continuidade e de ajuste da empresa.

As origens desse movimento, segundo Vasconcelos *et al.* (2000, p.30), remontam aos trabalhos em Viena, de Carl Menger, que é um dos fundadores da Escola Austríaca de Economia. O papel do mercado, na maior parte da literatura microeconômica neoclássica, é apenas um mecanismo equalizador, responsável pela redução de diferenças de rentabilidade entre as várias atividades econômicas possíveis. Para a Escola Austríaca, o mercado é um processo de descoberta interativa que mobiliza

informações divergentes e conhecimentos dispersos. As empresas obtêm lucros por meio de descobertas de oportunidades e pela mobilização pioneira de recursos. A inovação permanente é um fator muito importante e deve estar fundamentada em fatores de difícil imitação. Os teóricos da Escola Austríaca ressaltam que conseguir inovação de difícil imitabilidade pressupõe ressaltar fatores inobserváveis, como os de natureza subjetiva.

Vasconcelos (2002) agrupa as escolas propostas por Mintzberg *et al.* (2000) em três dimensões: intencional, de inovação e de contexto social. A dimensão intencional tem a estratégia como um plano de ação deliberado, intencional e racional. Fazem parte dessa dimensão as escolas de Design, Planejamento e Posicionamento. A dimensão inovadora tem a estratégia como a busca interativa de inovação, criação e originalidade, é um processo emergente e é representado pelas escolas de Empreendedorismo, Cognição e Aprendizagem. A dimensão de contexto social tem a estratégia como um processo de adaptação a fatores humanos, sociais e contextuais, focaliza o processo de adaptação e é representado pelas escolas do Poder, Cultura e Ambiente.

Mintzberg (1998) tem outras contribuições ao estudo das estratégias como a da criação artesanal da estratégia e não seu planejamento. O planejamento teria por base a lógica e a racionalidade, enquanto a criação artesanal consideraria questões de envolvimento e sensibilidade do estrategista. Na criação da estratégia, um ponto apresentado pelo autor é detectar a descontinuidade do ambiente. A justificativa é que os ambientes são caracterizados por períodos de estabilidade, seguidos por alterações que podem ser pequenas ou não. Assim, cabe ao estrategista gerenciar padrões e fazer uma síntese natural do passado, presente e do futuro.

Sobre o pensamento estratégico, Hooley *et al.* (2001) argumentam que dois temas principais dominaram o pensamento estratégico na década de 90: a orientação de mercado e a visão baseada em recursos. Segundo esses autores, enquanto a literatura sobre a orientação para o mercado dá ênfase ao posicionamento superior da empresa, a visão baseada em recursos sugere que estratégias de alto desempenho dependem primariamente de talentos de recursos desenvolvidos historicamente dentro da empresa.

Também Crook *et al.* (2003) adotam a divisão da estratégia em dois grupos. As estratégias de mercado e as de “*non-market*” que são as internas, baseadas em recursos,

somadas aos investidores e ações de governo. A orientação para o mercado é conhecida como Teoria *Outside-In*, de fora para dentro, enquanto a teoria baseada em recursos é conhecida como *Inside-Out*, de dentro para fora.

## 2.2. Estratégias baseadas em recursos

As teorias *Inside-Out* apareceram na década de 80 e consideram predominantemente as forças internas da empresa, chamadas de recursos.

Segundo Fernandes (2004), o trabalho pioneiro na discussão da visão baseada em recursos (VBR) ocorreu antes com o livro: *Theory of the growth of the firm*, publicado em 1959 por Edith Penrose, no qual a autora já sinalizava para diferentes desempenhos condicionados aos recursos.

Pensar em recursos é uma tendência bastante forte dentro das teorias administrativas. As teorias que constituem a base clássica da administração sempre se voltaram para a consideração de que a empresa é um sistema fechado e de que a gestão se restringiria a padrões de eficácia e eficiência internas.

Se, inicialmente, a questão administrativa se resumia a como organizar a produção, com o passar do tempo, as técnicas foram se tornando conhecidas e insuficientes. A análise interna de empresa, segundo Wright *et al.* (2000), deve considerar recursos de três naturezas: humanos, organizacionais e físicos. Para os autores, a teoria baseada em recursos considera a combinação desses três fatores, um único fator não é suficiente para garantir o desempenho superior de uma empresa. Observa-se que um fator idêntico pode produzir resultados diferentes em duas empresas, existindo um caráter complementar entre os três recursos.

Segundo os autores, os recursos humanos são as experiências, capacidades, conhecimentos, julgamentos de todos os funcionários da empresa. Os recursos organizacionais são representados pelos sistemas, processos, cultura da empresa. Os recursos físicos são as instalações, equipamentos, localização geográfica, tecnologia etc.

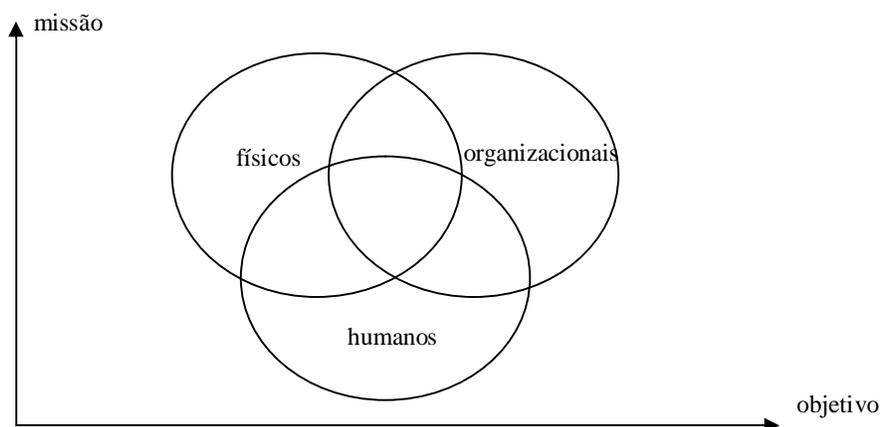
Os recursos humanos de uma empresa, segundo Wright *et al.* (2000, p.89), são singulares. Essa singularidade não se restringe à existência de seres humanos diferentes, mas também à de sinergias específicas que resultam da combinação dos recursos

humanos de cada empresa com seus recursos físicos e organizacionais particulares. Observa-se dependência desse tipo de recursos dos outros fatores, não basta um funcionário singular se a empresa não possuir os outros dois recursos para que ele desenvolva seu potencial.

Os recursos organizacionais devem ser suficientes para a implementação da estratégia. Um dos recursos classificados pelos autores como organizacional é a cultura organizacional que se refere aos valores e padrões de crenças e comportamento que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada organização, e seu propósito “é tornar a empresa capaz de se adaptar a mudanças ambientais e coordenar e integrar suas operações internas” (Wright *et al.*, 2000, p.323). A cultura é considerada uma fonte de recurso, porque permite a existência de um clima favorável ao bom desempenho das atividades. A cultura potencializa o trabalho, resultando em maior produtividade para a empresa. Mas os recursos organizacionais ainda contemplam o uso de técnicas que podem organizar o trabalho de forma mais rentável. Exemplos dessas formas de organizar são fartamente apresentados dentro das teorias administrativas japonesas como as ferramentas *just-in-time*, *kanban* e círculos de controle de qualidade.

Os recursos físicos analisam mais do que prédios e equipamentos; além disso, consideram a tecnologia, a localização da empresa, a rede de distribuição e as fontes de suprimentos confiáveis e eficazes em custos. Dentre os recursos físicos estão a capacidade instalada, que quando ociosa, pode ser articulada em favor da empresa.

Essas três fontes de recursos: físicos, organizacionais e humanos precisam estar compatíveis com a missão organizacional e os objetivos da empresa. A missão da empresa é a razão de sua existência, enquanto seus objetivos são fins genéricos desejados. A consistência no ambiente interno significa que os recursos: humanos, organizacionais e físicos estejam alinhados com a missão e os objetivos da mesma. A diferença que se obtém é que a empresa emprega um conjunto diferente de seres humanos com sinergias específicas, levando cada organização a ser singular. A Figura 1 resume a idéia do autor.



**FIGURA 1**

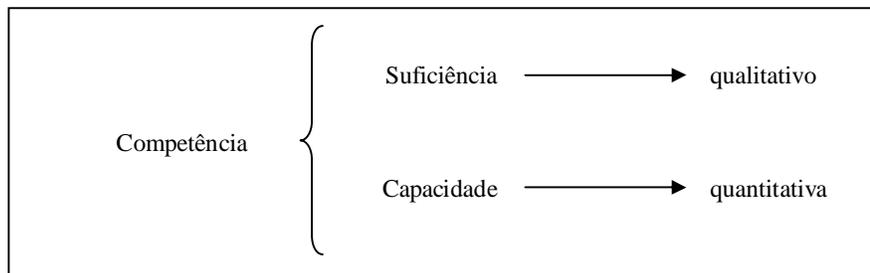
Recursos Internos *versus* Missão e Objetivos

Fonte: Elaborado a partir da proposta de Wright *et al.* (2000)

A proposta da Figura 1 é a visão do alinhamento dos recursos internos com a proposta da missão e dos objetivos da empresa. A estratégia é obter a somatória e a combinação adequada dos recursos com a missão e objetivos da empresa, condição que produz a sinergia para centrar nos recursos internos a estratégia da empresa.

A proposta estratégica não considera a empresa um sistema fechado, uma vez que, antes de se formular o alinhamento, a empresa se posicionou quanto a sua missão e seus objetivos. Muito embora Wright *et al.* (2000) tenham considerado um conjunto de recursos, estes consideram o que a empresa tem ou possui. Outros autores voltam a estratégia interna para formas excepcionais de como a empresa faz alguma coisa.

Dentre esses autores, Baker *et al.* (1997) analisam internamente uma organização, discutindo as várias concepções de competência, ou seja, aquilo que a empresa faz excepcionalmente melhor do que a concorrência e propõem uma estrutura hierárquica com as concepções de suficiência e capacidade. A suficiência é denominada pelos autores como congruência ou coincidência e significa uma harmonia, uma propriedade conveniente. Seu sentido está mais ligado a aspectos qualitativos. A capacidade é a habilidade e a aptidão, seu sentido está mais ligado ao volume. Para os autores, uma empresa pode ser competente em apenas alguns fatores que atendam a aspectos da suficiência e/ou capacidade, sendo que o importante é conseguir uma competência que atenda aos dois aspectos apresentados. A Figura 2 representa a idéia dos autores.

**FIGURA 2**

Aspectos da competência

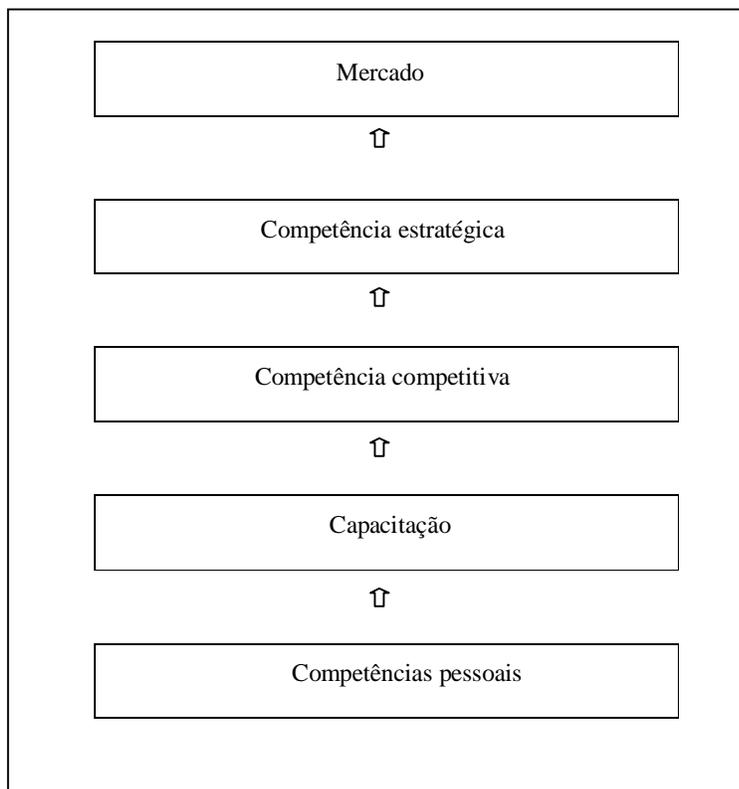
Fonte: Adaptado de Baker *et al.* (1997)

Segundo a visão dos autores, a competência tem faces distintas que não se bastam individualmente: existe necessidade de se considerarem os aspectos qualitativos e quantitativos.

Suficiência e capacidade recebem dos autores o acréscimo de competência competitiva e a capacitação. Os autores consideram quatro tipos de competências: 1-) estratégica, que é a melhor forma de ser; 2-) distintiva, que é a habilidade por exemplo a tecnologia adotada; 3-) funcional, que é a habilidade em um segmento específico da empresa e 4-) individual, que é a de pessoas que desempenham atividades na empresa. Apresentam também um quinto tipo que difere das anteriores, a competência competitiva, que trata das melhores práticas. Essa competência vai determinar a comparação da empresa com suas concorrentes. A capacitação significa o que a empresa terá que adquirir para se tornar apta ou manter seu crescimento. Pode ser uma técnica como o JIT (*just in time*) ou MRP (*material requirement planning*). A Figura 3 apresenta um modelo de hierarquia de competências.

As competências pessoais são os indivíduos que compõem a empresa e precisam de capacitação, precisam de preparo para atingirem a competência competitiva e, a partir desta, chegar à melhor de ser no mercado que é a competência estratégica.

A influência da competência e do atributo congruência é adotada no sentido de que a estrutura segue a estratégia, mas a competência pode ser apenas uma parte que pode influenciar a realização da estratégia.

**FIGURA 3**

Modelo da Hierarquia de Competências  
 Fonte: Adaptado de Baker *et al.* (1997, p.270)

As pesquisas realizadas pela Teoria da Contingência sinalizaram neste sentido: a estrutura segue a estratégia, mas apenas isto não basta, pois a competência e suas várias faces apresentadas na hierarquia da Figura 3 podem se desconectar e resultar em uma competência desalinhada da estratégia.

As competências são discutidas sob diferentes focos: Wright *et al.* (2000) apresentam recursos humanos, Baker *et al.* (1997) as competências pessoais e Hamel *et al.* (1995) o gerente especificamente. Hamel *et al.* (1995, p.57) usam o termo “genética da corporação” ao se referirem ao gerente e à corporação. Quanto ao gerente, seu código genético é o conjunto de premissas e pressuposições sobre a estrutura do setor, em que se incluem suas crenças, valores e melhores formas de motivar pessoas. Quanto à corporação, são representadas pelas estruturas gerenciais. As estruturas gerenciais perpetuam lições codificadas do passado e transmitidas de uma geração de gerentes para outra. Essa transmissão causa dois perigos, o primeiro é que os indivíduos podem esquecer ao longo do tempo por que acreditam no que acreditam. O segundo perigo é que os gerentes podem chegar a acreditar que não vale a pena saber o que sabem.

Para os autores, o importante não é saber o impossível, mas ultrapassar as fronteiras da estrutura gerencial existente. Nesse aspecto, é importante existir a diversidade genética, ou seja, gerentes com visões diferentes e que agregam valores. A solução é introduzir mais variedade genética, trazendo pessoas de fora: novos gerentes. Não se trata de diversidade cultural, esta leva apenas a compromissos de visões muito semelhantes. A obtenção da diversidade genética pressupõe curiosidade e humildade. A humildade, porque não devem existir barreiras para aceitação daquilo que é bom.

Hamel *et al.* (1995, p.124) levantam a questão de interceptar o futuro, o que implica a visão das competências e sua correlação com os clientes. O futuro precisa ser construído e essa construção dá origem ao conceito de arquitetura estratégica que, segundo os autores, significa “uma planta de alto nível do emprego das novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e a reconfiguração da interface com os clientes”. Para esses autores, uma arquitetura estratégica define o que é preciso fazer certo agora para poder interceptar o futuro. Como motivos de fracasso, apontam duas incapacidades: a primeira, que é livrar-se do passado, e a segunda, inventar o futuro.

Os autores se detêm especificamente em recursos humanos e na forma de gestão para obter competitividade. Nesse sentido, Ahmed (1998) apresenta o clima e a cultura organizacionais como fatores que possibilitam a inovação e levam a empresa a uma posição vantajosa no mercado. Para o autor, clima é a forma como a empresa funciona, e a cultura é um arranjo ou comportamento adotado por um grupo. Um produto novo pode ser copiado rapidamente pelos concorrentes, mas o ambiente inovador, fruto do clima e da cultura de uma empresa, é um atributo de difícil imitação. Leonard-Barton (1998) apresenta o assunto enfatizando os recursos intangíveis como o conhecimento, que estão sempre vinculados à forma de gestão apresentada por Ahmed (1998).

Salles (2001, p.127) acrescenta a modificação no comportamento das empresas ocidentais na busca do enfrentamento aos produtos concorrentes de origem asiática. As empresas asiáticas, além das novas concepções organizacionais no chão de fábrica, procuram soluções para reduzir custos, aumentar sua qualidade e reduzir seus tempos de desenvolvimento, fabricação e entrega dos produtos.

Muitos autores defendem estratégias baseadas em recursos que visem mais ao desenvolvimento das capacidades existentes do que à redução de custos, notadamente ao melhor uso da capacidade instalada, por exemplo, Zook (2002) apresenta uma pesquisa realizada no ano de 2001 pelas Bain & Co. e revista Forbes, sobre crescimento rentável e contínuo. A pesquisa considerou 8000 empresas do G7, quanto aos quesitos: crescimento do faturamento, crescimento do lucro e retornos totais, em um período de 10 anos. Dessas empresas, apenas 1850 satisfizeram o quesito de US\$500 milhões de faturamento. Nessa nova amostra, 60% satisfizeram os critérios por dois anos, e apenas 13% conseguiram satisfazer durante 10 anos. O padrão que se observou nessas 240 (13%) empresas é que elas mantiveram, durante os 10 anos, as iniciativas de crescimento em torno de um núcleo central. O núcleo central significa a competência essencial e a base sobre a qual o negócio deve crescer. A empresa deve conhecer profundamente seus pontos fortes e os ativos diferenciados de sua base competitiva, a partir desses pontos expandir suas atividades. A analogia usada pelo autor é a de anéis em torno de um tronco de árvore. O tronco da árvore representa o núcleo central.

Pesquisa similar foi realizada no Brasil pela mesma Bain & Co. Restaram 21 empresas que atenderam aos quesitos durante os 10 anos. Não existe correlação entre os setores, algumas são atividades de telecomunicações, varejo, banco etc. Mas 80% das 21 empresas que tiveram crescimento rentável sustentável concentraram-se na busca do máximo potencial do seu negócio principal. São empresas que não se cansam de procurar redução nos seus custos e redesenho de seus processos, ocupando, na maioria dos casos, posições de liderança em seu negócio principal.

O estudo dos recursos das empresas é discutido por Hunger *et al.* (2002, p.72), no momento em que mesmos são convertidos em capacidades e formam uma série de competências essenciais, coisas que a empresa pode fazer excepcionalmente bem. Portanto consideram inicialmente algo que a empresa tem e consegue utilizar excepcionalmente melhor. A competência é única, quando é superior à da concorrência. Os autores apresentam duas características que determinam a sustentabilidade de uma vantagem competitiva única: a durabilidade e a imitabilidade.

A durabilidade “é a taxa segundo a qual os recursos e capacidades (competências essenciais) subjacentes a uma empresa se depreciam ou tornam-se obsoletos” (Hunger

*et al.*, 2002, p.73). Um processador tem uma durabilidade pequena, pois rapidamente é substituído por um mais potente que possui um desempenho superior.

A imitabilidade “é a taxa segundo a qual os recursos e as capacidades subjacentes a uma empresa (competências essenciais) podem ser duplicados por outros” (Hunger *et al.*, 2002, p.73). A imitabilidade depende de fatores como transparência, transferibilidade e replicabilidade. A transparência é a facilidade que outras empresas têm para compreender a relação entre recursos e capacidades que geram a estratégia. A transferibilidade é a capacidade de os concorrentes reunirem recursos e capacidades necessários para sustentar a estratégia. A replicabilidade é o nível de habilidade para imitar as variáveis que determinaram o sucesso estratégico da empresa. A indústria química se protege desse fator através da patente. Depois de descoberto um antibiótico e colocado no mercado, sua replicabilidade é alta.

Para os autores, a competência é duradoura quando a empresa tem capacidade de manter recursos duráveis e inigualáveis ou que não sejam transparentes, nem transferíveis nem replicáveis.

Mills *et al.* (2002) caracterizam os recursos considerando sua importância e dividem em: valor, sustentabilidade e versatilidade. Por valor, os autores entendem ser aquele oferecido ao cliente, portanto a importância do recurso é atribuída pelo comprador. A sustentabilidade coincide com os conceitos de imitabilidade apresentados anteriormente por Hunger *et al.* (2002). A versatilidade significa ser útil para várias áreas de produtos com possibilidade de acessar novos mercados.

Ainda Mills *et al.* (2002) definem competências como variáveis, não como atributo que a empresa possa ou não possuir. Sendo um atributo, o que se avalia é se a realização é superior ou inferior, o que conta é a articulação de recursos com competências. No mesmo sentido, Baker *et al.* (1997) e Hunger *et al.* (2002) apresentam competência como algo que a empresa faz que não pode ser confundido com algo que ela possua ou a que tenha acesso.

Hamel *et al.* (1995) apresentam o conceito de transformação organizacional, fazendo uma analogia com um veículo rumo ao futuro. Algumas empresas se comportam como passageiras e não como motoristas e acabam por perder a sintonia com a realidade em constante mutação. A agenda da transformação inclui *downsizing*,

redução de despesas administrativas, *empowerment*, redesenho de processos e racionalização de *portfólio*. Muito embora a empresa tenha que chegar ao futuro com eficiência e produtividade, a estratégia de cortar pessoal é analisada pelos autores como de bom impacto no curto prazo, mas de péssimo impacto no médio e longo prazo. Os funcionários de média gerência sentem-se como os operários que construíram a tumba de um faraó. Ajudaram no processo e morreram no final. Mesmo a reengenharia é analisada pelos autores como um processo para alcançar concorrentes, com resultados de simples manutenção e nunca superação, segundo esses autores.

A busca pela competitividade passa pelas transformações relacionadas aos seus resultados, como os apresentados no Quadro 2:

**QUADRO 2**  
Estágios de Transformação e Resultados

Técnica	Resultado
Reestruturação do <i>portfólio</i> e <i>downsizing</i>	Menor
Reengenharia de processos e melhoria contínua	Melhor
Reinvenção dos setores e regeneração de estratégias	Diferentes

Fonte: Adaptado de Hamel *et al.* (1995, p.18)

As técnicas que se utilizam de modificações internas são consideradas mais simples, porque buscam melhorar aquilo que já existe, mas a reinvenção do setor é sua projeção desconectada do passado, portanto algo novo que produz resultados diferentes. Por diferentes entendem-se resultados positivos ou negativos, inclusive a destruição de recursos, para com um novo recurso poder competir.

As propostas voltadas para os recursos internos apresentam autores que se preocupam em definir fontes, valor relativo, alinhamento etc. Sinalizam que ter recursos é importante, mas, para o sucesso, fundamental é o que fazer com os recursos existentes transferindo a discussão para como a empresa faz algo excepcionalmente melhor. A essa situação somam-se as contribuições dos autores Baker *et al.* (1997), Hunger *et al.* (2002) e Hamel *et al.* (1995), e todas com propostas válidas na busca de como obter resultados melhores, considerando que as empresas podem arranjar ou combinar de formas diferentes seus recursos.

### 2.3. Estratégias baseadas no mercado

As teorias *Outside-In* consideram a predominância do caráter exógeno das forças ambientais, ou seja, concentram-se no mercado onde a empresa atua e na relevância dos aspectos externos para definir o sucesso de uma empresa.

O grande expoente das estratégias de mercado é Michael Porter. Porter (1986) afirma que a essência da formulação estratégica competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. O autor considera fundamentalmente o ambiente, identificando cinco forças no mercado: 1- fornecedores, 2- compradores, 3- entrantes potenciais, 4- substitutos e 5- a concorrência. As cinco forças combinam-se e definem a estrutura da indústria e o ambiente de pressões que influenciam as organizações. O ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com as pressões externas criadas pelas cinco forças.

Os fornecedores representam uma das forças e podem exercer seu poder através de ameaças de aumento de preços ou redução das quantidades dos bens e serviços fornecidos. Um grupo fornecedor é forte, quando dominado por poucas indústrias ou é mais concentrado do que as indústrias para as quais vende, ou ainda quando a indústria não é um cliente importante para o fornecedor, ou o produto do fornecedor é um insumo importante para os compradores. A análise dos fornecedores aponta muitas informações mercadológicas importantes a começar pelo fato de o fornecimento de alguns insumos ser monopolizado e este monopólio pode estar na tutela do governo.

Os compradores exercem pressão na indústria, forçando a redução dos preços, buscam mais qualidade e jogam um concorrente contra o outro. Um grupo comprador é poderoso dentro de uma indústria, quando os produtos que ele compra representam parcela significativa de seus próprios custos ou compras. Para tanto, os produtos são padronizados ou não diferenciados. A força dos compradores ainda pode vir de altos custos de mudanças dos fornecedores ou do fato de os compradores possuírem baixas taxas de lucros e de os produtos não serem significativos para a qualidade ou serviços do comprador. A informação também é um fator de força importante para os compradores para que possam se antecipar e se proteger de mudanças inesperadas no mercado, como alterações de preços.

Porter (1986), em seu modelo, apresenta quatro pontos para avaliação da qualidade dos compradores: necessidade de compra comparadas com a capacidade da companhia, potencial de crescimento, posição estrutural e custo do atendimento.

Os produtos de compras comparadas são definidos por Boone *et al.* (1998) como aqueles adquiridos após a comparação feita pelo consumidor com os produtos concorrentes, em lojas concorrentes, com base em aspectos como preços, qualidade, cor etc. Geralmente, o consumidor não dispõe de informações completas sobre o produto, mas irá coletando à medida que for fazendo sua pesquisa. Os produtos de compra comparada podem ser homogêneos ou heterogêneos. Quando considerados homogêneos, o preço é um fator preponderante, quando heterogêneos ou essencialmente diferentes, o estilo e outros atributos são mais importantes.

Os dois pontos, compradores e fornecedores, levam a discussão da indústria para seus aspectos econômicos e para as regras que controlam a demanda e a oferta, e a análise deve considerar que, no meio do sistema, existe a organização agregando valores para transferir dos fornecedores para os compradores os produtos ou serviços.

Outra força existente na indústria são os produtos substitutos. Exercem pressões na indústria, porque são opções existentes no mercado que fazem os consumidores optarem por outro produto que, necessariamente, não precisa ser similar e ter as mesmas características, mas precisa atender e satisfazer a alguma necessidade do consumidor. Um produto substituto de uma viagem de turismo pode ser trocar de carro, não, necessariamente, a escolha de um destino diferente.

Porter (1986) apresenta os entrantes em potencial como uma força dentro da indústria. Os entrantes são organizações que não atuam no mercado com o produto em questão, mas podem vir a participar do mesmo. O assunto é tratado pelo autor que apresenta seis fontes principais de barreiras de entrada: economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de mudança e desvantagens de custos independentemente de escala.

A economia de escala significa que as empresas que já operam no mercado adquiriram um volume de produção com conseqüente diluição de custos fixos que inviabilizam uma nova empresa entrar no mesmo mercado e disputar com as empresas já estabelecidas. A participação pequena não gera os benefícios da redução de custos em função do grande volume, traduzindo-se por uma barreira à entrada.

A diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas desenvolveram um sentimento de lealdade junto a seus clientes, e os entrantes para vencerem esse sentimento devem estar dispostos a arcar com pesados investimentos para reverter o vínculo existente. Porter (1986) cita como exemplos as empresas que atuam no segmento de produtos para bebês, onde a barreira à entrada de novas empresas é grande por causa da fidelidade desenvolvida pelas empresas estabelecidas.

A necessidade de capital é uma barreira à entrada, uma vez que alguns mercados exigem capitais altos cujo retorno é demorado e, às vezes, duvidoso, afastando novos entrantes.

Os custos de mudanças aparecem quando uma empresa já estabelecida em um setor vai atuar em novo mercado. Essa mudança adiciona para a empresa custos com treinamento de pessoal, busca de novos fornecedores e imobilização de capitais complementares que são entraves à entrada no novo mercado. Soma-se aqui o custo de abandonar um modelo já assimilado pela empresa.

O acesso aos canais de distribuição é uma barreira para produtos que exigem distribuição. Novos entrantes, por exemplo, precisam convencer os varejistas a abrirem espaço para seu produto, bem como desenvolverem o fluxo de movimentação da produção.

A desvantagem de custo independentemente de escala pode ser a tecnologia patenteada do produto, melhor acesso à matéria-prima, localização favorável, subsídios governamentais, declínio de custos em função do aprendizado e da experiência que levam empresas já estabelecidas a atuarem com vantagens que desestimulam a concorrência.

A rivalidade entre os concorrentes aparece quando uma empresa se sente ameaçada ou quando existe a possibilidade de melhorar sua posição dentro da indústria. Os movimentos competitivos têm efeitos notáveis na indústria, aparecendo a retaliação ou os esforços para contê-los, ficando claro que, dentro da indústria, as empresas são mutuamente dependentes. A rivalidade depende de vários fatores como número de concorrentes (numerosos ou bem equilibrados), crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenagem elevados, ausência de diferenciação ou custos de mudanças, concorrentes divergentes etc. Os concorrentes estrangeiros apresentam sempre uma diversidade grande devido às circunstâncias e metas diferentes.

Analisar a concorrência segundo o modelo de Porter (1986) significa diagnosticar quatro componentes: metas futuras, hipóteses que o concorrente tem, estratégias correntes e pontos fortes e fracos.

As metas futuras consideram todos os níveis da administração em várias dimensões, respondem à pergunta “O que orienta o concorrente?” A análise das metas futuras tem início com o exame da satisfação de cada concorrente com sua situação atual. Consideram-se as metas financeiras declaradas ou não, a atitude em relação ao risco, os valores existentes, a estrutura organizacional, os sistemas de controles e contabilidade, bem como os gerentes que estão na liderança.

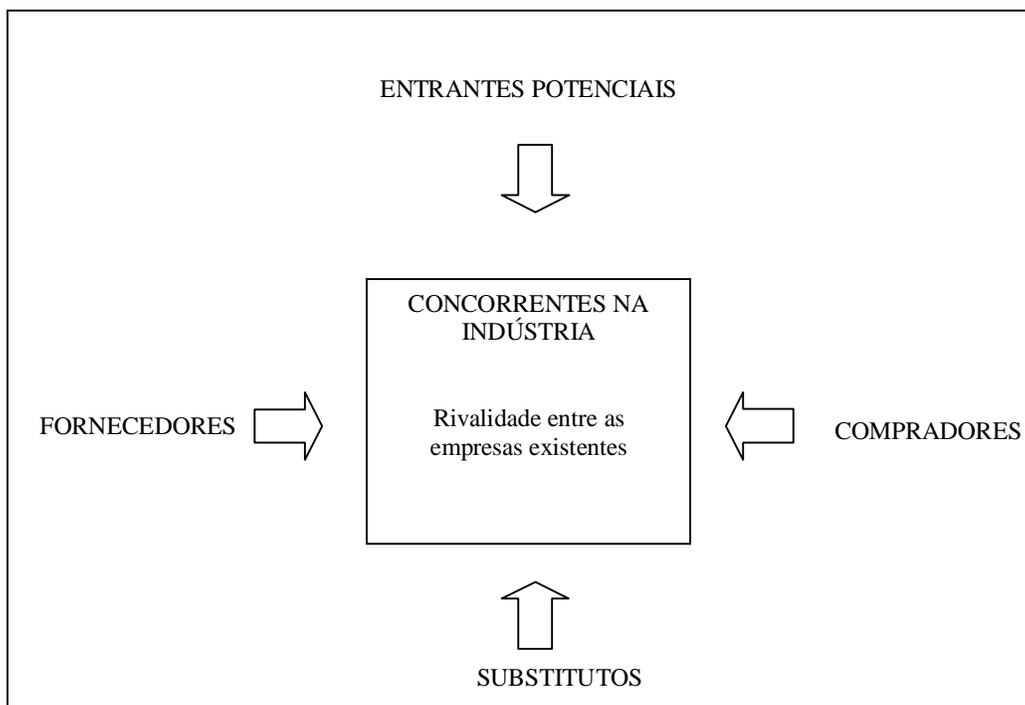
O segundo componente diagnóstico são as hipóteses que se dividem em duas categorias: as que o concorrente tem sobre si mesmo e as que ele tem sobre a indústria. Essa análise pode identificar os pontos cegos, definidos pelo autor como áreas em que o concorrente não percebe o significado dos acontecimentos, são áreas pouco percebidas pelas empresas que atuam em um mercado.

As metas futuras e as hipóteses têm como importante indicador o passado da empresa. Analisar o desempenho financeiro da empresa, sua história no mercado ao longo do tempo, áreas em que o concorrente fixou-se com sucesso, reação a movimentos no mercado ajudam substancialmente fechar-se o quadro.

O terceiro passo é a identificação da estratégia corrente. As estratégias em curso analisam de que forma o negócio está competindo no momento, respondem às perguntas: “O que o concorrente está fazendo e pode fazer?” As estratégias em curso podem ser implícitas ou explícitas. As explícitas foram desenvolvidas através de planejamento, e as implícitas, através da evolução dos vários departamentos da empresa.

Nesse particular, uma análise importante é a das interações entre os concorrentes: se operam em cooperação, *cluster* etc.

O último passo são as capacidades que consideram os pontos fortes e fracos. As capacidades devem ser analisadas por áreas funcionais e ser consideradas através de sua consistência. Devem analisar o potencial de crescimento, a resposta rápida e a adaptação à mudança bem como o poder de permanência. Abaixo, na Figura 4, é apresentado o modelo completo de Porter.



Forças que dirigem a concorrência na Indústria  
 Fonte: Porter (1986, p.23)

O modelo de Porter (1986) apresenta seis barreiras às entradas em uma indústria: economia de escala, produtos diferenciados, capital necessário, custos de mudanças, distribuição e custos independentes de escala.

Analisando cada um, pode-se observar que economia de escala é uma das barreiras mais contundentes e significa que a nova empresa precisa atingir um volume de produção para conseguir diluir seus custos e poder entrar no mercado, pois as empresas já instaladas operam em um volume que lhes permite colocar seus produtos a preços baixos no mercado. Já os produtos diferenciados implicam que as empresas existentes, se os possuírem, é porque desenvolveram um sentimento de lealdade junto aos consumidores. Para alguns segmentos, esse atributo é uma das mais fortes barreiras. Em terceiro lugar, o capital necessário para entrar na indústria é também uma barreira. Indústrias que não necessitam de grande capital têm um número potencial de entrantes maior. Outro fator limitante para os entrantes são os custos de mudança de uma indústria para outra, indústrias que têm flexibilidade para mudanças são mais atrativas. Para alguns segmentos da indústria, o acesso aos canais de distribuição é forte barreira. A distribuição dos produtos é fundamental, pois não basta produzir, é necessário que o

produto chegue até o consumidor final. Por fim, a desvantagem de custos independentemente de escala pode existir, ou seja, as empresas da indústria podem ter vantagens de custos independentemente de escala, por exemplo, a vantagem de localização da empresa próxima da fonte de matéria-prima ou de centros consumidores.

Essas barreiras, quando altas, dificultam a entrada de novas empresas, mas, quando a indústria recebe um entrante, acabam existindo retaliações por parte das empresas já estabelecidas que passam a disputar por posições, atuando de forma diferente e surpreendendo o entrante.

Hunger *et al.* (2002) incluem mais uma força impulsionadora da competição setorial, a sexta força, que é o poder relativo aos sindicatos, governos etc., denominada pelo autor de outros envolvidos. Porter (1986) não considera a questão desta força apresentada por Hunger *et al.* (2002), analisa a estrutura e deixa o poder exercido pelos entes públicos e sindicais de fora. Em algumas indústrias, essa questão pode ser pouco relevante, mas em outras, onde a interferência do governo é grande, pode-se ter uma visão equivocada da divisão de poder que forma a estrutura da indústria.

A contextualização da empresa em seu ambiente deve-se ao entendimento de que a empresa não pode ser considerada um sistema fechado, muito pelo contrário, a empresa é um sistema aberto: recebe influência e influencia o ambiente onde atua. O reconhecimento de forças que influenciam a empresa e as diferenças das mesmas variam de acordo com cada indústria.

A análise do ambiente empresarial, sob a ótica administrativa, é separada em dois tipos: o ambiente tarefa, representado pelos clientes, concorrentes, fornecedores e entidades de classe; e o macro-ambiente, onde ficam as variáveis tecnológicas, político-legais, sociais e econômicas.

Quanto ao macro-ambiente, as forças tecnológicas incluem melhorias e inovações científicas. Essas melhorias diferem de um setor para outro. Um setor com mudanças rápidas pode dizimar empresas que não as acompanhem. As forças político-legais são resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais. O sistema tributário de uma localidade pode facilitar ou dificultar a atuação das empresas. As forças sociais incluem tradições, valores, tendências e expectativas da sociedade. Uma data comemorativa é uma tradição que afeta as empresas, estimulando o comércio em

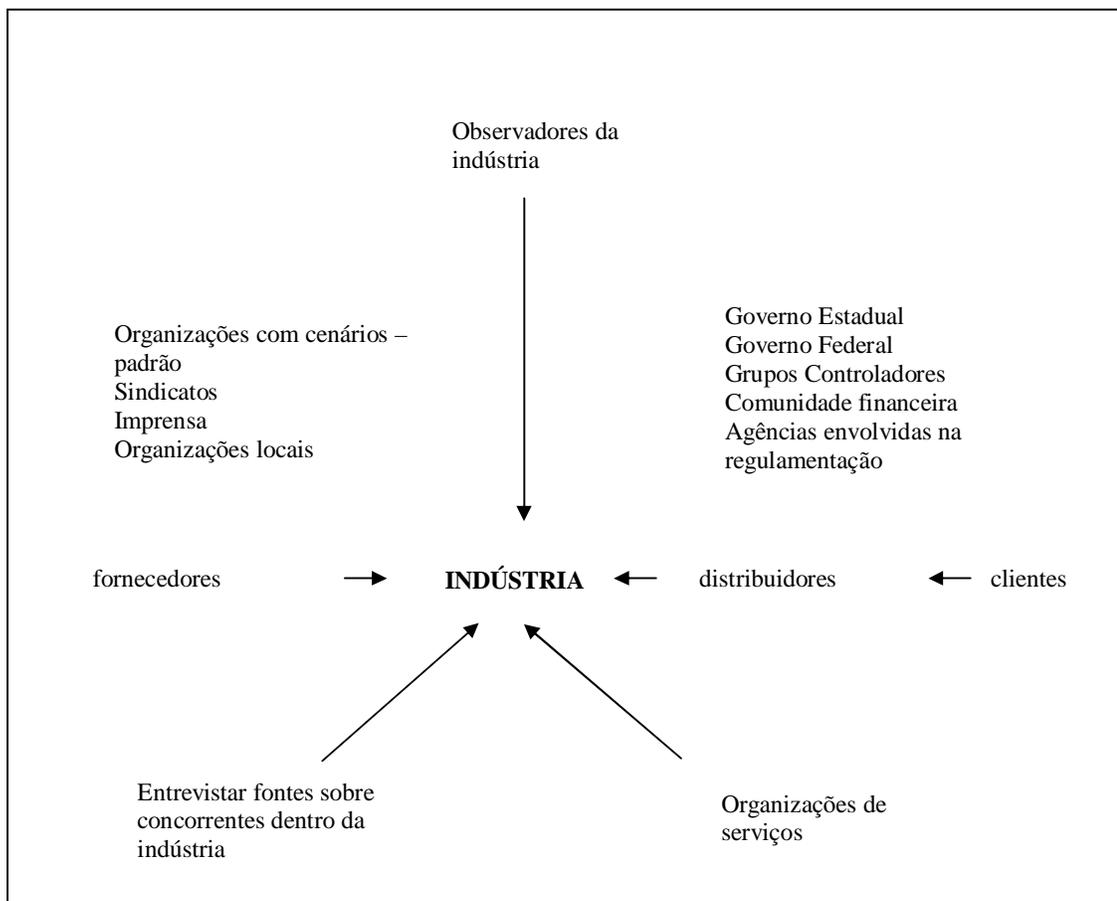
determinados segmentos. Os valores são conceitos que uma sociedade tem em alta conta. As tendências também afetam as empresas que buscam atender às mudanças de hábitos dos consumidores. As forças econômicas são representadas pelas taxas de juros, inflação, câmbio do dólar etc. Mudanças nessas forças significam oportunidades ou ameaças para as empresas.

Esses entendimentos reforçam os pressupostos da Escola da Contingência. Essa Escola se formou em torno de diferentes pesquisas realizadas, existindo a singularidade de terem apontado que as organizações, em resposta ao ambiente, estruturam-se, e cada pesquisa apontou para um fator como motivador principal da estruturação. Mas primeiro aparece o ambiente e suas forças, depois, a organização e sua estratégia.

Clegg *et al.* (1999, p.177) citam Donaldson que completa: “embora com um retardamento temporal, a organização curva-se ao imperativo de adotar uma nova estrutura que se ajuste ao novo nível de incertezas para não perder sua posição no ambiente”.

Wack (1989) considera que o futuro não é mais estável: tornou-se alvo móvel e nenhuma projeção “correta” pode ser deduzida à partir do comportamento passado.

Porter (1986) ressalta que uma empresa deve identificar as características estruturais básicas da indústria, as quais determinam o conjunto de forças competitivas. Mesmo que as forças estejam aparentes para todos os concorrentes, o autor esclarece que pesquisar em profundidade as fontes dessas forças destacará pontos fortes e fracos que levam a nortear estratégias de sucesso. O objetivo da análise é encontrar uma posição para que a empresa possa se defender das forças existentes ou influenciá-las a seu favor. Para o autor, o modelo se aplica igualmente a produtos ou serviços e, embora algumas condições institucionais possam ser diferentes, estendem-se a qualquer país ou mercado. As fontes de dados apresentadas na Figura 5 são propostas pelo autor para a condução de uma análise de uma indústria.



**FIGURA 5**

Fonte de dados para análise da indústria

Fonte: Adaptado de Porter (1986,p.344)

Analisar uma indústria envolve buscar vários olhares e vários interessados nela. Porter (1986) propõe uma divisão segundo os tipos de indústrias: fragmentadas, emergentes, em transição para a maturidade, em declínio e globais. Indústrias fragmentadas são definidas como aquelas em que numerosas organizações competem. Emergentes são aquelas recentemente formadas ou reformadas e que, criadas por inovações tecnológicas, levam às alterações nas relações de custos relativos e ao surgimento de novas necessidades dos consumidores. Em transição para a maturidade são aquelas que passaram por períodos de grande crescimento e chegaram a um crescimento moderado, indicando que chegarão à maturidade. Em declínio são aquelas que sofreram um declínio absoluto em vendas no decorrer de um período. As globais são aquelas distribuídas em pontos geográficos diferentes e que, concorrentes em um dos locais, afetam a atuação das demais unidades. As indústrias globais exigem que a base da concorrência seja coordenada em nível mundial. O fato de a organização ser

multinacional não a faz pertencer a uma indústria global, pois a empresa local pode atuar com autonomia da matriz, descaracterizando uma indústria global.

Porter (1989) afirma que o primeiro determinante da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria e que a segunda questão central é a posição relativa da empresa dentro da indústria. Estes dois fatores: atratividade da indústria e a posição que a empresa ocupa dentro da indústria é que definirão as estratégias genéricas adotadas pelas empresas.

Para Porter (1989), a empresa pode optar por três estratégias genéricas para obter desempenho superior: 1- liderança no custo, 2- diferenciação e 3 - enfoque. A estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

A liderança no custo é a mais clara das estratégias, a empresa pode operar em indústrias correlatas, porque a amplitude da empresa importa em economias de escalas necessárias para baixar o custo. A liderança no custo é a capacidade de a empresa projetar, produzir e comercializar, com mais eficiência do que os concorrentes, um produto comparável ao deles. A diferenciação é a capacidade de oferecer ao comprador um produto de valor único e superior em termos de qualidade, recursos especiais ou serviços pós-venda. A opção pela liderança de custo deve obter paridade com a estratégia de diferenciação, porque uma parcela aceitável do mercado não aceita apenas a vantagem de custo. O enfoque é a restrição da atuação da empresa para um segmento de mercado, buscando atender a um alvo restrito. O enfoque no custo é obtido quando a empresa escolhe um segmento alvo e atua neste segmento específico com liderança de custo. O enfoque de diferenciação é a opção por um segmento alvo para atuação com diferenciação.

As análises de mercado discutidas consideraram a abordagem sistêmica de uma empresa na indústria, mas esta pode ser considerada apenas parte do sistema, ou seja, como um sub-sistema de um *cluster* ou ainda, como parte de uma cadeia produtiva como a *filière*. Estes assuntos serão discutidos a seguir.

#### **2.4. Abordagem integrada: *players*, *clusters*, *filière* e capacidades dinâmicas**

O estudo do mercado, muitas vezes, concentra-se em como a concorrência se organiza. Autores como Porter (1986), Wright *et al.*(2000), Hunger *et al.*(2002) estenderam-se no assunto, mostrando estratégias de organização dos concorrentes em *players*, *cluster* etc.

Wright *et al.* (2000, p.71) entendem que a análise das forças existentes no ambiente simplifica a compreensão, mas que ambientes complexos não revelam plenamente o que determina o desempenho de uma empresa. A proposta dos autores é que, muitas vezes, é mais interessante abandonar a análise das forças e examinar o desempenho da empresa em um conjunto de *players*, que são interações de empresas cooperativas e concorrentes ou formas de se organizar a concorrência.

São *players* cooperativos quando as relações mutuamente benéficas desenvolvem-se entre empresas de setores diferentes, embora essas trocas nem sempre sejam óbvias. Uma das empresas de um conglomerado fornece matéria-prima para ser processada por outra empresa cujo produto acabado é adquirido por uma terceira empresa do mesmo conglomerado.

A abordagem desses autores amplia o quadro da indústria, uma vez que eles prevêm a possibilidade de existirem ações e interações entre empresas que participam de mais de uma indústria. Os *players* são concorrentes quando as organizações têm vários produtos que concorrem em diferentes mercados. A existência de cooperação ou competição leva as empresas a se fortalecerem, uma vez que as relações levam ao desenvolvimento mútuo.

Hunger *et al.* (2002) analisaram o assunto dividindo o conceito de estratégia empresarial em estratégia competitiva e estratégia cooperativa. A competitiva é a que focaliza a melhoria da posição, enfrentando todos os concorrentes para obter vantagem, enquanto a cooperativa é o trabalho com um ou mais concorrentes para obter vantagens com relação aos demais.

Estratégia de cooperação é uma ação altruísta e ilógica, uma vez que une concorrentes, mas resulta na vantagem de inibir entrantes e garantir a atuação das empresas atuais nos mercados conquistados. Com a terceirização, a estratégia de

cooperação recebeu um novo enfoque, porque empresas prestadoras de serviços puderam atuar em conjunto, como por exemplo, para serviços de limpeza, segurança etc. Para Carvalho Junior (1997), a cooperação entre empresas pode ser entendida como a aproximação de firmas independentes, concorrentes ou potencialmente concorrentes, para trabalharem com o propósito de atingirem um mesmo objetivo. Geralmente, partilham competências em um determinado domínio de atividades.

A cooperação ou a aliança, segundo Carvalho Junior (1997), não elimina a concorrência, mas modifica as regras do mercado, criando espaços de estabilidade dentro de um universo turbulento da competição, reduzindo o risco para as empresas envolvidas. A cooperação ou aliança evita a fusão ou a absorção de uma empresa pela outra e, conseqüentemente, a concentração do mercado.

O autor esclarece que a cooperação é vista como uma forma para melhorar a posição competitiva da empresa, como o crescimento e também pode facilitar a adoção de estratégias diferentes. A cooperação possibilita às empresas superar restrições ao seu crescimento, uma vez que contarão com recursos da outra parte. Essa situação leva à ampliação dos mercados, complementaridade dos serviços, acesso a tecnologias, canais de distribuição e ativos tangíveis e intangíveis.

Acordos de cooperação foram importantes na década de 80 na Europa e nos Estados Unidos. Sobre o assunto, Carvalho Junior (1977) cita Morris & Herbert que publicaram uma pesquisa realizada em 1987, com a qual constataram ocorrências de cooperação, conforme segue: 24% na indústria automobilística, 19% aeroespacial, 17% telecomunicações, 14% informática e 13% eletrônica e elétrica.

Sobre estratégias de cooperação, Lazzarini *et al.* (2004) publicaram uma pesquisa sobre a formação de constelações. Os autores consideram que constelações são alianças constituídas de empresas autônomas que competem entre si por clientes e membros no mesmo setor ou em setores similares. A contribuição da pesquisa é que existem constelações implícitas e explícitas. As explícitas são aquelas que envolvem acordos formais de caráter multilateral. As implícitas têm uma ligação bilateral, citam o exemplo do setor de aviação no qual as constelações implícitas consistem em coalizões.

As alianças estratégicas ou estratégias coletivas permitem que as empresas participantes dediquem-se às suas competências essenciais. Uma dessas formas de

cooperação ocorre na formação de *clusters*, que são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas.

Um *cluster* não é necessariamente formado por uma atividade simples, mas incorpora várias indústrias que incluem consumidores, oferta de mão de obra técnica, associações de comércio, governo e outras instituições. O sucesso do *cluster* é sempre dependente da combinação entre oportunidade, capacidade e flexibilidade.

Para Porter (1986), os *clusters* afetam a competitividade dentro e fora das fronteiras nacionais. A localização pode oferecer uma matéria-prima ou mão de obra mais barata e obtenção de uma vantagem comparativa, mas a dinâmica da concorrência pode proporcionar condições de compra em conjunto que neutralizem a vantagem geográfica exemplificada.

Os *clusters* proporcionam cooperação, em grande parte vertical, sendo uma forma alternativa de organização da cadeia de valor. A produtividade vai depender menos de fatores como economia de escala e muito mais de como as empresas se organizam. Os *clusters*, anteriormente, eram formados em virtude do fácil acesso à matéria-prima ou mão de obra abundante, mas a chave da moderna competição é a produtividade, isto é, como a empresa determina sua produtividade e conseqüente margem competitiva.

Para Dias (2001), os *clusters* representam uma estratégia com a qual as relações comerciais entre as empresas se caracterizam por confiança e segurança, proporcionando uma melhor gerência e redução de custos. O autor completa que muitos aglomerados tiveram sua origem de forma espontânea. As atividades das empresas se inter-relacionam, mas elas competem entre si e, ao mesmo tempo, promovem cooperação que resulta em um saldo positivo para as empresas participantes.

Um exemplo de *cluster*, apresentado por Beni (2001), é o da indústria turística, no qual empresas de uma determinada região atuam fornecendo serviços que se complementam, por exemplo, serviços de transporte, alimentação, hospedagem etc. Um cluster compete em diferentes segmentos ou mercados, e cada um tem diferentes concorrentes. Especificamente no caso da indústria turística, o autor acrescenta que mesmo com o fenômeno da globalização destacam-se regiões cujo sistema produtivo

encontra-se articulado internamente. Esta sintonia entre empresas de uma mesma região produz sinergias que permitem a formulação de estratégias competitivas.

O cooperativismo exemplifica os *clusters*, que são definidos por Silva (2001, p.13) como “um conjunto de normas éticas que independe de modelos políticos específicos, aplicando-se aos mais diferentes setores da atividade humana, seja qual for sua abrangência.” O cooperativismo, segundo o autor, assumiu duas dimensões: a econômica e a social, sendo esta associativista. O cooperativismo não visa ao lucro, dividindo entre os associados seus resultados, e esse diferencial é que proporciona o equilíbrio entre a necessidade de sobrevivência nos mercados e a busca da utopia da não exploração do homem pelo homem.

A palavra *filière* deriva de *fil* que significa fio. O termo tem origem francesa e não apresenta uma definição única, possuindo diferentes enfoques de acordo com o foco específico da análise.

Segundo informações do Movimento Brasil Competitivo, disponível no site <http://www.mbc.org.br>, *filière* é uma sucessão de operações de transformação sobre bens e produtos, dissociáveis e separáveis, as quais são ligadas entre si por encadeamentos tecnológicos; um conjunto de ações econômicas baseadas, por sua vez, em um conjunto de estratégias empresariais para valorização dos meios de produção. Batalha (2001) define *filière* como cadeia de produção.

O termo cadeia de produção é mais usado e considera um conjunto de etapas de produção que podem ser analisadas a partir da matéria-prima, terminando no produto final. Cada etapa de uma cadeia produtiva tem a capacidade de transformar ou modificar a matéria-prima agregando à mesma um valor. Mesmo que se agregue serviço, o ponto de partida para a análise de uma cadeia produtiva é a matéria-prima e seu deslocamento ao longo da cadeia.

Hunger *et al.* (2002, p.75) definem o conceito de cadeia de valor como “conjunto interligado de atividades criadoras de valor que começa nas matérias-primas básicas vindas dos fornecedores, passa por uma série de atividades que agregam valor envolvido na produção e comercialização de um produto ou serviço e termina nos distribuidores colocando o produto nas mãos do consumidor final.” Eles ampliaram o conceito, incluindo os serviços aos produtos e examinando a empresa no contexto da

cadeia geral de atividades que agregam valor. A empresa pode ser apenas uma pequena parte na cadeia geral analisada.

Na década de 30, junto com a disciplina de Economia Industrial, apareceu a noção de *analyse de filière*. Surgiu na França e, inicialmente, ligada à área agroindustrial.

Ruppenthal (2001, p.6) explica que *filière* é uma rede de inter-relações entre os vários atores de um sistema industrial, permitindo a identificação do fluxo de bens e serviços, através dos setores envolvidos, desde a matéria-prima até o consumidor, sendo possível a uma empresa atender a mais de uma *filière*, ao realizar uma operação que atenda a setores diferentes.

A leitura técnica de uma *filière* significa identificar a estrutura técnica do sistema industrial, seu encadeamento cronológico do produtor ao consumidor final. Essa leitura permitirá identificar a *filière* principal e a auxiliar. A *filière* principal é a que ocupa o maior destaque, enquanto a auxiliar apenas existe em função da primeira.

O mesmo autor define três elementos determinantes na constituição de uma *filière*: a) uma sucessão de operações de transformação dissociáveis e ligadas entre si pelo encadeamento de processos e tecnologias, suscetíveis de modificação em função do conhecimento científico e das modalidades de organização do trabalho; b) um conjunto de relações comerciais e financeiras que se estabelecem entre todos os estágios das operações de transformação; c) um conjunto de ações econômicas que se define pela importância dos meios de produção. A noção de *filière* considera que, no decorrer da produção de um dado produto, ocorrem relações entre agentes econômicos que se situam em diferentes estágios de produção. O desempenho de uma empresa é condicionado pelo desempenho de toda cadeia, considerando empresas a montante e a jusante, bem como as modalidades de relações estabelecidas com esses setores. Conseqüentemente, dentro de uma cadeia produtiva existem fluxos de influência de caráter recíproco. Uma *filière* ainda é um sistema aberto, portanto seu contorno vai sempre depender do objetivo determinado pelo analista.

Os conceitos de cadeia produtiva são desenvolvidos sob o título de *filière* ou *supply chain management*. Para Wood *et al.* (1998), o *supply chain management* é uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma

sincronizada, visando a reduzir custos, a minimizar ciclos e a maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas. Davis *et al.* (2001) define como um grupo de empresas que fornecem todos os processos necessários para a fabricação de um bem acabado, iniciando com a matéria prima e terminando quando o produto é entregue ao cliente final. Chopra *et al.* (2003) acrescentam que uma cadeia engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, que se combinam para atender à necessidade de um cliente em relação a um produto.

Hunger *et al.* (2002) analisaram a questão das cadeias produtivas, acrescentando que, na maioria dos setores industriais, podem ser divididas em dois segmentos: metade a jusante e metade a montante. A montante estão empresas que elaboram a matéria-prima, sua exploração, captação, plantação, transporte, entre outras, conforme o caso. A jusante estão as empresas que trabalham com a distribuição, comercialização, pontos de venda direta etc.

Uma empresa pode atuar a jusante ou a montante da cadeia produtiva, mas, geralmente, tem uma área principal de especialização. O centro de gravidade de uma empresa é aquela parte da cadeia que é a mais importante para ela e o ponto no qual se situam sua especialização, sua competência essencial, assim, existe uma coordenação entre recursos e mercados.

Para os autores, a análise da cadeia produtiva e o exame cuidadoso de suas áreas funcionais devem ter início com o levantamento dos pontos fortes e pontos fracos. As competências de um recurso funcional são consideradas pontos fortes quando a organização faz ou tem o potencial de fazer algo especialmente bem, em comparação com as capacidades de concorrentes existentes ou em potencial. Um recurso funcional é um ponto fraco se a organização não tem capacidade de fazer ou faz mal, embora seus concorrentes tenham essa capacidade.

Existem críticas às Teorias *Outside-In* e *Inside-Out* que se assentam sobre a semelhança existente em ambas ao considerarem pressupostos neoclássicos como o comportamento econômico, racionalidade, estabilidade, previsibilidade de mercados. Leite *et al.* (2003) completam que as explicações obtidas pelas teorias são *ex post* e que, através das mesmas, tem-se capacidade limitada para avaliações *ex ante* de resultados

competitivos. Os autores entendem que a proposta de Hamel *et al.* (1995) é integradora e combina perspectivas sobre processos organizacionais (mercado), sobre as dotações de recursos internos. Assim, um segmento não tem sua estrutura determinada pelo mercado, mas pelas alavancagens de competências das empresas que encontram segmentos propícios e produzem a evolução do mesmo. Concluem os autores que as empresas competem por recursos críticos e por mercados de produtos e, concomitantemente, cooperam para criar novos recursos e mercados.

A análise estrutural da indústria é o modelo mais difundido, e sua origem, segundo Vasconcelos *et al.* (2000), apóia-se nos trabalhos de Edward Mason e Joe Bain, com o uso de um modelo conhecido como SCP (*Structure- Conduct- Performance*) ou Estrutura, Conduta e Performance das empresas que dependem do comportamento de fornecedores e compradores.

O comportamento de uma empresa vai depender das características da estrutura da indústria em questão. Assim, não é suficiente analisar apenas a empresa, mas sua indústria, o que orienta a estratégia para a noção de adaptação (*fit*), e, a partir da análise objetiva de seu ambiente, a empresa escolherá a estratégia correta para se adaptar à estrutura da indústria.

Vasconcelos *et al.* (2000, p.25) citam Wernerfelt para quem as “firmas são consideradas feixes de recursos”, e as teorias recentes normalmente são associadas ao trabalho de Wernerfelt, que recebeu muitas contribuições. Foss (*apud* Vasconcelos, 2000, p.26) apresenta duas generalizações. A primeira é que há diferenças sistemáticas entre as firmas no tocante à forma com que elas controlam seus recursos necessários à implementação de suas estratégias. A segunda é que essas diferenças são relativamente estáveis. Partindo dessas generalizações, existem dois postulados: as diferenças nas dotações dos recursos causam diferença de performance, e as firmas procuram constantemente melhorar sua performance econômica. Para essa corrente, a concorrência deixa de ser entre produtos e passa a ser entre competências na utilização de recursos.

A contribuição do modelo de capacidades dinâmicas é uma síntese teórica: une a teoria dos recursos com os processos de mercados, analisados em um ambiente de alta complexidade. Vasconcelos *et al.* (2000, p.32) explicam que, “partindo da concepção

geral da firma como um conjunto de recursos, esse modelo procura estudar as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e as suas conseqüências gerenciais, em termos de formação, conservação e destruição de recursos”.

O modelo das capacidades dinâmicas deixa de lado a análise da concorrência tradicionalmente voltada para o mercado e produtos e volta-se para os recursos raros que tem origem nos processos organizacionais das empresas. Considera que nem todas as competências são igualmente importantes para as vantagens competitivas e que uma empresa se destaca por um número restrito de competências.

Essas estratégias internas, segundo Hammer (2002), buscaram, na década de 90, o enxugamento de suas operações, contemplando tanto a redução de mão de obra como de processos. Assim, as empresas se tornaram muito eficientes. Para o autor, a próxima grande onda da administração será a integração dos processos de produto e desenvolvimento, bem como a cooperação entre empresas que não concorrem diretamente entre si e podem trazer enormes cortes de custos. É a aplicação do enxugamento de operações estendido a toda cadeia produtiva, atrelando competências internas com a cooperação dos concorrentes.

A estrutura da indústria é importante, porque define a atratividade de um setor. Várias empresas atuam em setores diferentes e operam com múltiplas unidades. Uma orientação usada para a formulação da estratégia é a estrutura de *portfólio*, que é o conjunto de diferentes produtos/serviços em diferentes unidades de negócios que fazem parte da empresa.

### **2.5. Modelos para análise de *portfólio***

Existem vários modelos para a análise de *portfólio*, que consideram os diferentes tipos de produtos/serviços que uma empresa produz e sua respectiva posição no mercado, como por exemplo: 1-Análise de *portfólio SWOT*, 2- Matriz B.C.G., 3-Matriz de atratividade, dentre outros, que são ferramentas que se propõem proporcionar maior eficiência para análise.

A análise da estrutura de *portfólio* pode ser feita através da análise *SWOT*, das matrizes do *Boston Consulting Group*, a original e a revisada, e da estrutura da matriz da *General Eletric (GE)*.

A análise *SWOT* é uma ferramenta bastante usada e compreende os pontos fortes – *Strengths* – e fracos – *Weaknesses* – das empresas em relação a seus concorrentes, bem como as oportunidades – *Opportunities* – e ameaças – *Threats* do ambiente externo.

Wright *et al.* (2002, p.159) analisam a estrutura de *portfólio SWOT*, considerando a posição competitiva das unidades de negócios da empresa, que se divide em forte, média e fraca; e o estado do ambiente externo dividido em muitas oportunidades ambientais, oportunidades e ameaças ambientais moderadas e ameaças ambientais críticas. O Quadro 3 apresenta a estrutura de *portfólio SWOT*.

**QUADRO 3**  
Estrutura de *portfólio SWOT*

		Posição competitiva das unidades de negócios da empresa		
		Forte	Médio	Fraco
Estado do ambiente externo	Muitas oportunidades ambientais	Compartimento A	Compartimento D	Compartimento G
	Oportunidades e ameaças ambientais moderadas	Compartimento B	Compartimento E	Compartimento H
	Ameaças ambientais críticas	Compartimento C	Compartimento F	Compartimento I

Fonte: Adaptado de Wright *et al.* (2000, p.159)

O compartimento A é a categoria desejável, muitas oportunidades ambientais e forte posição competitiva da empresa. Estratégias como crescimento interno, integração vertical, fusões ou integração horizontal, nesse contexto, são favoráveis à empresa. O compartimento B tem oportunidades e ameaças moderadas no ambiente externo, mas mantém forte posição competitiva da empresa. Para o autor, a integração vertical de empresas relacionadas ou a diversificação horizontal relacionada são estratégias adequadas. O compartimento C tem as ameaças ambientais críticas e, mesmo com a forte posição competitiva, a estratégia adequada é a diversificação em setores

relacionados mais atrativos. O compartimento D tem muitas oportunidades, mas os pontos fortes e fracos da empresa estão equilibrados. Nesse caso, geralmente, a administração prefere permanecer no setor. O que a empresa geralmente busca é melhorar suas competências. O compartimento E tem várias oportunidades e ameaças e tem pontos fortes, fracos e médios, existindo várias alternativas estratégicas disponíveis. A empresa pode tentar melhorar suas competências, tentar uma fusão, integração horizontal ou aliança estratégica. O compartimento F significa que as ameaças são críticas e que a empresa tem equilíbrio entre pontos fortes e fracos. Nessa situação, o desinvestimento é uma alternativa, porque melhorar o desempenho dentro de um ambiente de ameaças é muito difícil. No compartimento G, a estratégia é a da reviravolta, a empresa atua em ambiente com grandes oportunidades, mas não tem competência. Ela pode terceirizar, ou aplicar o *spin-off*, que é a divisão da empresa em áreas menores e autônomas (Wright *et al.*, 2000, p.164). O compartimento H também enseja estratégias de terceirização e de reviravolta. O compartimento I é o pior cenário possível. Nessa situação, a liquidação é a melhor proposta.

Muitos outros autores fazem uso da matriz *SWOT* com variações. Oliveira (1998) entende que a análise externa deve separar o que é oportunidade ambiental daquilo que é oportunidade empresarial. O segundo tipo pode ser aproveitado pela empresa, quanto ao primeiro, a empresa não possui condições de atender. O foco da empresa, na análise externa, deve residir na maximização de oportunidades e não na minimização das ameaças e riscos. O autor ainda considera que as oportunidades devem ser analisadas em conjunto, devem ser pertinentes ao ramo da empresa e equilibradas no longo e médio prazo.

Outra forma de se analisar o *portfólio* é através da matriz B.C.G., que foi desenvolvida em 1967 pelo *Boston Consulting Group*, uma empresa especializada em planejamento estratégico. Segundo Wright *et al.* (2000, p.166), foi criada por Alan J. Zakon do BCG e por William W. Womack da *Mead Corporation*. Desde sua criação, foi trabalhada por Barry Hedley, membro do Conselho de Administração do B.C.G. O Quadro 4 representa a matriz B.C.G. original.

Uma estrela é uma unidade de negócio que tem alta participação no mercado e alta taxa de crescimento. As estrelas geralmente envolvem grandes aportes de recursos. Existem também muitos concorrentes que são atraídos para o mercado que é lucrativo.

Os pontos de interrogação são unidades com pequena participação no mercado, mas crescem rapidamente. Muitos são empresas que acabaram de entrar no mercado e, se forem capazes de crescer, tornam-se estrelas.

As vacas leiteiras são empresas com grande participação em um mercado com baixa taxa de crescimento. Segundo Wright *et al.* (2000, p.167), abaixo de 10% ao ano. São empresas lucrativas que não atraem concorrentes, não sendo necessários grandes investimentos.

Os abacaxis são unidades de negócio com pequena participação em um mercado com baixo crescimento. Geralmente, são empresas marginais que incorrem em perdas ou em pequenos lucros.

**QUADRO 4**  
Matriz B.C.G. Original

Taxa de crescimento no mercado		Participação Relativa no Mercado	
		Alta	Baixa
Alta	Alta	Estrelas	Pontos de interrogação
	Baixa	Vacas leiteiras	Abacaxis

Fonte: Adaptado de Wright *et al.* (2000, p.167)

O ideal seria que a matriz tivesse estrelas, vacas leiteiras, alguns pontos de interrogação e pouco ou quase nenhum abacaxi. Para atingir essa situação, os administradores devem criar e manter participação no mercado, desinvestir e praticar a colheita. Segundo Wright *et al.* (2000) colheita é retirar capital de um negócio e canalizar para outra unidade. O Quadro 5 representa a Matriz B.C.G. revisada.

As categorias na revisão da matriz BCG passaram a ser: volume, especialização, fragmentação e beco sem saída. As empresas que trabalham com volume geram alta lucratividade por meio de participação no mercado e economias de escala. A especialização é capaz de gerar altos lucros, mas não possui alta participação no mercado. A fragmentação é o mercado dividido, caracterizado pela inexistência de

barreiras de entradas. Essas empresas podem ser lucrativas ou não, devem ser cultivadas para a lucratividade. As unidades não lucrativas devem ser desinvestidas, portanto desinvestido o beco sem saída.

**QUADRO 5**  
Matriz B.C.G. Revisada

Manter e apoiar	Desinvestir
Volume (ênfase na liderança em participação de mercado)	Beco sem saída (independentemente da participação relativa de mercado)
Especialização (ênfase na manutenção de uma pequena participação de mercado)	Fragmentada, não lucrativa
Fragmentada lucrativa (não enfatiza a participação de mercado)	(independentemente da participação relativa de mercado)

Fonte: Wright *et al.* (2000, p.171)

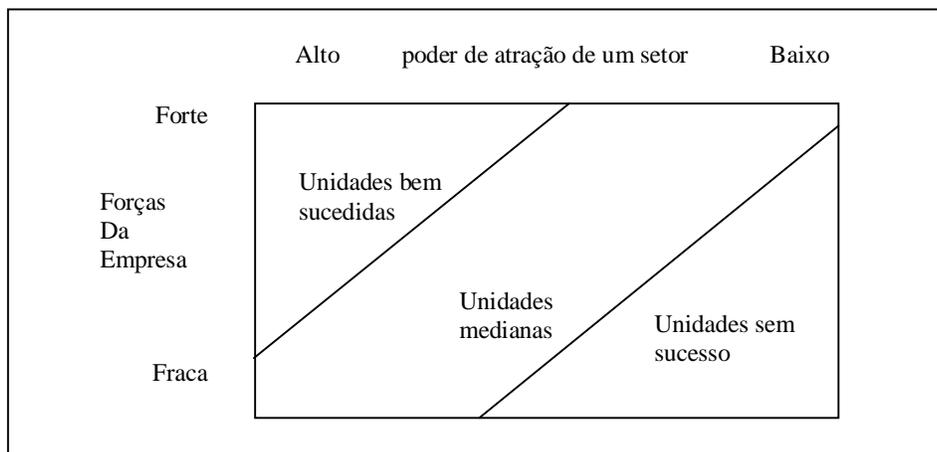
Hooley *et al.* (2001) explicam que o sucesso do uso da matriz BCG se deve à facilidade em classificar um *mix* complexo de negócios diferentes. Além de fácil compreensão, a matriz BCG possui uma apresentação atraente e usa termos fáceis de serem memorizados.

A matriz de atratividade, também denominada matriz GE, foi desenvolvida com o auxílio da *McKinsey and Company*, uma empresa de consultoria, a matriz de atratividade que classifica as unidades de negócios de acordo com o poder de atratividade de seu setor (baixo, médio ou alto) e com a força da unidade de negócio (fraca, média ou forte).

Os critérios para atratividade de um setor são: taxa de crescimento anual do setor, seu caráter cíclico, lucratividade histórica, oportunidades e restrições macro-ambientais particularmente relevantes para o setor, tamanho total do setor, sazonalidade deste, intensidade da competição, predisposição à sindicalização e grau de inovação do setor.

Os critérios para a análise da força da unidade de negócio são: participação no mercado, lucratividade da empresa, custo operacional por unidade, desempenho da pesquisa e desenvolvimento de processos, qualidade de produtos, talento dos administradores e funcionários, crescimento da participação no mercado, capacidade

operacional, *know-how* tecnológico, desempenho em pesquisa e desenvolvimento de produtos e reputação de marcas. A Figura 6 mostra as forças da empresa *versus* o poder de atração do setor.



**FIGURA 6**

Forças da Empresa *Versus* Poder de Atração de um Setor.

Fonte: Adaptado de Wright *et al.* (2000, p.172)

As unidades de negócios mais bem sucedidas ficam na parte esquerda superior, e as com menos sucesso, na parte direita inferior.

A análise de *portfólio* é fundamental para decisão de onde investir e onde desinvestir, segundo Wright *et al.* (2000, p.173). Muito embora as ferramentas tenham sido desenvolvidas para grandes empresas, também se aplicam às empresas menores com vários tipos de produtos.

Os modelos procuram simplificar a análise ao determinarem um roteiro, mas cada modelo se presta a uma especificidade. A matriz *SWOT* preocupa-se em levantar informações internas e externas, a matriz *BCG* analisa o produto e sua participação em um mercado, e a matriz de atratividade, a posição de filiais da empresa dentro do mercado. A matriz *BCG* proporciona informações significativas sobre empresas que trabalham com um *portfólio* diversificado, pois permite a comparação de produtos e a determinação de estratégias distintas. De forma análoga, a matriz de atratividade analisa filiais dentro de uma base que permite a comparação de desempenho e a formação de uma estratégia abrangente.

A soma das posições e dos modelos de mercado e de recursos se completam e demonstram que as empresas surpreendem pelas inúmeras formas de combinarem suas

capacidades com as oportunidades e de forma diferente obterem sucesso. Mesmo autores que, como Porter (1986), posicionam-se em estratégias voltadas para o mercado acabam ao longo do tempo encontrando nos recursos vantagens competitivas que garantem um desempenho superior. Porter (1989) apresenta sua obra como um complemento das idéias apresentadas em seu primeiro livro, que tornam a estratégia mais viável e mais concreta.

## **2.6. Vantagem competitiva**

A expressão *vantagem competitiva* ainda carece de uma definição precisa. Vasconcelos *et al.* (2004) apresentam a idéia e origem do conceito com Ansoff em sua obra publicada em 1965, na qual aparece a definição do que é a percepção, de forma pró-ativa, das tendências de mercado à frente dos concorrentes e o conseqüente ajuste da oferta em função das previsões. Os autores esclarecem que, inicialmente, a vantagem competitiva esteve ligada à vantagem pioneira e à função de planejamento. No final dos anos 70, a palavra competição ganhou ênfase, notadamente, porque o sucesso nem sempre aparecia ligado a vantagens competitivas tradicionais.

Vasconcelos *et al.* (2004) citam o exemplo do Japão que apresentou, na década de 70, um desempenho superior centrado na competição com base na atribuição de valores superiores em algumas operações. Na década de 80, a expressão vantagem competitiva ganha espaço. Uma das obras mais importantes sobre o assunto foi publicada por Michael Porter em 1985, intitulada *Competitive Advantage*.

Para Porter (1989), o primeiro determinante da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria. Essa atratividade depende das relações das cinco forças que a regem e que determinam o seu lucro potencial, o qual varia de suave a intenso. Suave como os de serviços e intenso como nos setores de pneus. As cinco forças também definem quem capta o valor dentro da indústria. Para o autor, o valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa fornece.

Sobre a captação de valor, Wright *et al.* (2000) completam que a vitória de uma força setorial pode resultar em perda para outra e não em um crescimento da atratividade da indústria como um todo. Para a contextualização do todo, uma das

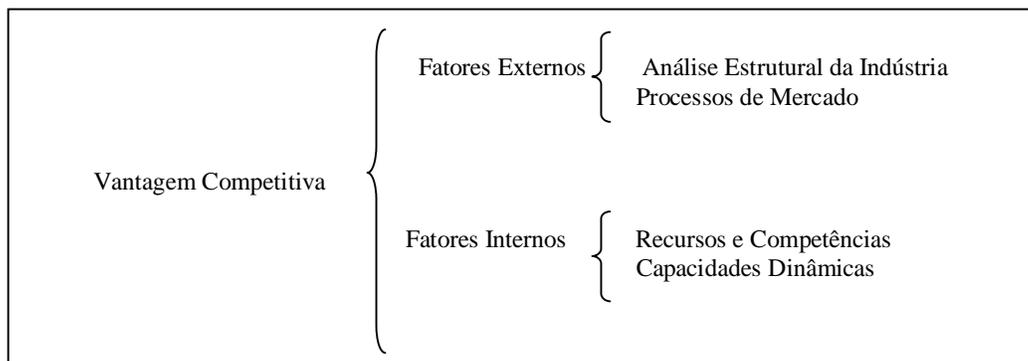
ferramentas úteis é a *filière*, que claramente identifica a posição de uma empresa dentro de uma cadeia produtiva e suas relações com as demais.

As empresas buscam criar este valor que é a vantagem competitiva, definida por Porter (1989) como a capacidade de ter desempenho superior ao dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize. São vários conceitos que se somam, por exemplo, uma empresa pode ter um desempenho superior, e o mercado não se interessar por esse diferencial, assim não basta ter ou fazer, mas precisa existir o interesse do comprador.

Felton (2002) apresenta que a posição de liderança no mercado depende da manutenção firme de um fluxo de novos produtos ou serviços e devem ser desenvolvidos com clientes atuais e futuros. Fazer isso começa por definir um segmento, conhecer sua dinâmica para, em seguida, buscar a percepção de como a dinâmica vai mudar o futuro. Para o autor, desenvolver produtos com os clientes é personalizar os produtos, e isso requer interatividade. Valores criados por esse caminho acontecem de forma gradual e através do aprendizado e da transferência do conhecimento, existindo um forte componente de abstração que é a percepção obtida através da interatividade.

O assunto foi tratado por Vasconcelos *et al.* (2000) sob dois eixos. Um deles, interno, quando depende de características da empresa, confere uma performance superior à mesma. Considera a combinação de fatores físicos, organizacionais e humanos, cujo alinhamento com a missão e visão da empresa proporciona condições particulares que colocam a empresa em posição de vantagem. O outro eixo, externo, que consiste em analisar o ambiente no qual a empresa atua, considera principalmente as premissas sobre a concorrência. A concorrência, segundo o mesmo autor, pode ser analisada de forma estrutural, fundada na noção de equilíbrio econômico ou no enfoque de aspectos dinâmicos e mutáveis, considerando a inovação, descontinuidade e desequilíbrio. A Figura 7 representa a posição do autor.

Essa visão apresentada por Vasconcelos *et al.* (2000) não é a encontrada em toda literatura sobre o assunto, alguns autores optam por focarem apenas um dos fatores, interno ou externo.



**FIGURA 7**

Vantagem Competitiva e Teoria Organizacional

Fonte: Adaptado de Vasconcelos *et al.*(2000)

Em 2004, Vasconcelos *et al.* (2004) fizeram uma distinção entre as vantagens competitivas. Os autores estabeleceram uma analogia com a física e os sistemas de forças. A consideração é a de que a força resultante é uma força única capaz de produzir o mesmo efeito, ou seja, substituir todas as forças componentes do sistema. As forças componentes podem ser idealizadas de forma diferente, mas o seu impacto é a força resultante cujo fenômeno observável é o da aceleração. Analogamente, existem as vantagens competitivas componentes, que são as várias forças existentes dentro de uma empresa. Existe também a vantagem competitiva resultante, que é o efeito combinado de diversos fatores específicos da empresa. Na composição de forças, existem fatores negativos que atrapalham o desempenho e são as desvantagens competitivas componentes. O conceito de desvantagem aparece como uma força componente que é interna e que atrapalha o desempenho de uma empresa.

Sendo componente ou resultante, a noção de vantagem competitiva está inspirada em algo específico da empresa. Vasconcelos *et al.* (2004) propõem o conceito de que é como influência líquida de todos os fatores idiossincráticos da empresa sobre o seu desempenho durante um período determinado, excluídas as influências de outros fatores, como a indústria, os fatores temporais e o erro estatístico.

Vasconcelos *et al.* (2000, p.32) citam Hogard e Michaud que identificam quatro fontes diferentes da vantagem competitiva, todas fundadas em recursos: a) o acesso privilegiado a recursos únicos; b) capacidade de transformação distintiva acumulada no decorrer do tempo; c) alavancagem de recursos e capacidades, aperfeiçoando e

renovando seus recursos e d) regeneração de recursos e capacidades, que é a capacidade de inovar.

Essas fontes de recursos desencadeiam processos administrativos e organizacionais e cumprem três funções básicas, conforme Quadro 6.

**QUADRO 6**  
Processos e Funções Administrativas

Função	Conceito	Objetivo
Coordenação Integração	Estático	Coordenar o uso interno e externo de recursos da firma
Aprendizagem	Dinâmico	Focalizar os processos pelos quais a repetição da experimentação possibilita a utilização mais eficaz dos recursos
Reconfiguração	Transformacional	Dedicar aos mecanismos de antecipação da necessidade de novas competências e aos métodos de reconfiguração dos recursos que permitirão a continuidade de performances superiores.

Fonte: Adaptado de Vasconcelos *et al.* (2000, p.33)

Cada função desempenhada tem um conceito e um objetivo relacionado à vantagem. Pode-se observar que existe uma hierarquia que vai do mais simples, que é o conceito estático, até o transformacional.

Para King *et al.* (2002), as competências combinam conhecimentos e habilidades, compreendem a soma dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais. Quando essas competências diferenciam a empresa, geram vantagens competitivas.

Porter (1989), voltado para os fatores externos, enumera quatro fontes de vantagem competitiva: 1- vantagem comparativa convencional, 2- economia de escala ou curvas de aprendizagem, 3- vantagem decorrente da diferenciação e 4- a tecnologia e as informações do mercado.

1- Vantagem comparativa convencional: que significa que serão vendidos os produtos de menor preço. Wright *et al.* (1997) distinguem o preço estratégico do preço

baseado na estratégia. Para o autor, o preço estratégico é o valor que o produto ocupa aos olhos do consumidor, enquanto o segundo considera a estrutura de custo-benefício.

2- Economia de escala ou curva de aprendizagem: segundo o conceito da curva de aprendizagem, os custos de um setor diminuem à medida que aumenta a experiência ou em razão do volume de produção acumulado. O declínio dos custos é fruto de uma somatória de elementos e se constitui em uma barreira à entrada de novas organizações no mercado.

3- Vantagem decorrente da diferenciação: diferenciar significa dar singularidade ao produto e, dessa forma, conseguir participação no mercado.

4- A tecnologia e as informações de mercado: para Porter (1999), tecnologia e informação significam uma revolução que está afetando a competição através da mudança, na estrutura setorial, de novos modos de superar o desempenho dos rivais e de disseminar negócios inteiramente novos, em geral a partir das atuais operações da empresa.

Hamel *et al.* (1995, p.26) defendem que não se pode chegar primeiro ao futuro, deixando uma outra empresa abrir o caminho. Para essa visão, um planejamento anual contribui apenas incrementalmente e é insuficiente. É preciso uma arquitetura estratégica “que elabore a planta para a construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros”. Para os autores, habilidades são competências.

A competição pelo futuro pressupõe entendimentos como: arenas não estruturadas, participação nas oportunidades, competência da corporação, sistemas integrados, perseverança e competição em vários estágios. Arenas não estruturadas, porque os mercados precisam escrever suas regras de competição, e as empresas devem deixar de lado a preocupação de sua participação no mercado e buscar suas participações nas oportunidades. A competição não acontece entre produtos ou negócios, mas acontece entre empresas, exigindo a competência da corporação. O caminho é que as empresas olhem para dentro de si e encontrem seus *portfólios* de competências e não de produtos, façam uniões, harmonizando tecnologias. A perspectiva é a de causar impacto e não simplesmente obter retornos, por esse motivo a perseverança é importante. Buscar resultados em *portfólio* é buscar vantagem resultante e não apenas vantagem componente.

Os vários estágios apresentados por Hamel *et al.* (1995) consideram: 1-) a previsão do futuro do setor e liderança intelectual; 2-) encurtamento dos caminhos de migração e 3-) posição e participação no mercado. Significam a concepção, gestação e o parto. O primeiro estágio – concepção - trata da compreensão das tendências e descontinuidade das fronteiras que podem abrir novos mercados. O segundo estágio – gravidez - significa a redução do tempo entre o que existe e o que se pretende. O terceiro estágio – parto - pressupõe que fatores como tecnologia, distribuição, atributos de produtos ou serviços estejam superados, restando somente a participação no mercado.

Brignall *et al.*(1996) propõem três variáveis de incertezas que responderiam às perguntas: “por que?”, “o quê?” e “como?”. A pergunta “por que?” tem sua resposta no ambiente externo; o “como?” é relativo ao ambiente interno e, finalmente, o “o quê?” é a estratégia competitiva. Para os autores, a competitividade e as finanças de uma empresa são medidas de resultado, enquanto utilização de recursos, qualidade, inovação e flexibilidade são medidas de sucesso.

Gagnon (1999) apresenta questões estratégicas como a posição da empresa, o término das vantagens e a classe internacional. A posição significa o conjunto de condições internas e externas que existem. O término das vantagens é que algumas dessas posições acabam mudando por ser o ambiente dinâmico e a classe internacional representada pelo conjunto de padrões conhecidos e exigidos pelos consumidores.

As diversas posições dos autores demonstram propostas que buscam a vantagem competitiva através de caminhos diferentes. Agrupando-se para análise as posições prescritivas de Porter (1989) e Vasconcelos *et al.* (2000), obtêm-se as seguintes fontes:

- 1- vantagem comparativa convencional;
- 2- economia de escala ou curva de aprendizado;
- 3- vantagem decorrente de diferenciação;
- 4- tecnologia e as informações do mercado;
- 5- acesso privilegiado a recursos únicos;

- 6- capacidade de acumulação distintiva acumulada no decorrer do tempo;
- 7- alavancagem de recursos e capacidades
- 8- regeneração de recursos e capacidades.

Algumas fontes, mesmo considerando o foco diferente por ser interno ou externo à organização, são similares, como:

a) a vantagem comparativa, proposta por Porter (1986), e o acesso privilegiado a recursos únicos, de Vasconcelos *et al.* (2000);

b) economia de escala ou curva de aprendizado, proposta por Porter (1986), e a capacidade de acumulação distintiva acumulada no decorrer do tempo, de Vasconcelos *et al.* (2000);

c) vantagem decorrente de diferenciação, Porter (1986), e a regeneração de recursos e capacidades, Vasconcelos *et al.* (2000).

Collis *et al.* (2001) entendem que não se pode avaliar um recurso de forma isolada, pois seu valor decorre de sua interação com as forças do mercado. Para os autores, o que torna um recurso valioso é a interação de três forças de mercado: escassez, aproveitamento e demanda. A escassez, por existir pouca oferta; a demanda, por existir muita procura e o aproveitamento, que é o menor gasto na utilização dos recursos.

A discussão das fontes de vantagens competitivas perde a importância diante da necessidade de sua sustentabilidade. As fontes de vantagens têm origem em situações que possuem um ciclo de vida finito e, em ambientes dinâmicos, acabam por perecer rapidamente, tirando a rentabilidade da empresa.

A sustentabilidade, segundo King *et al.* (2002, p.37), vem do valor e raridade da fonte que implique dificuldade ou alto custo para ser imitada. Para os autores, identifica-se a solidez de uma competência através de quatro aspectos: o caráter tácito, a robustez, a fixação e o consenso. O caráter tácito é intuitivo, portanto não é explícito e específico dentro de um contexto, significa a correlação de algo com o resultado, é a identificação do fator gerador da competência. A robustez é a suscetibilidade da

competência frente às mudanças do ambiente, ou seja, é o tempo em que será geradora de valor. A robustez aumenta o valor da competência, conferindo-lhe durabilidade. A fixação é a impossibilidade de a competência ser transferida para outra empresa, pois as pessoas são consideradas móveis, mas os valores compartilhados são considerados fixos, assim, mesmo conhecendo a correlação e a robustez a competência pode ser intransferível. O consenso significa o entendimento compartilhado do grupo.

Leonard-Barton (1998) também discute a sustentabilidade, acrescentando que as empresas possuem três tipos de aptidões: suplementares, habilitadoras e estratégicas. As suplementares adicionam valor às aptidões estratégicas, por exemplo: os canais de distribuição que agregam valor somando benefícios, mas não subsistem por si sós, na verdade, não são essenciais. As habilitadoras consideram, por exemplo, o fato de ter qualidade industrial, que é um fator necessário para uma empresa existir. Não se pode considerar um diferencial, mas uma base mínima para se competir. As aptidões estratégicas, diferentemente das duas anteriores, são aquelas construídas ao longo do tempo e estabelecidas gradualmente, por essa razão, são de difícil imitabilidade. Para a autora, essas aptidões estão ligadas ao conhecimento e, para serem mantidas, são necessários dois tipos de capacidade: a) saber gerenciar atividades geradoras de conhecimento e b) quais as dimensões da atividade.

A empresa é um sistema aberto, e não depende unicamente de suas decisões a formação de vantagens competitivas, mas de um conjunto de fatores, dentre eles o mercado onde ela atua. Segundo o modelo de Porter (1986) e Hunger *et al.* (2002), existe na indústria um conjunto de forças que influenciam a empresa, e a indústria faz parte de um ambiente econômico que não possui uma estrutura estática. Na opinião de Bateman *et al.* (1998, p.214), se a organização obtém vantagem, o negócio sobreviverá, se a vantagem for distintiva, a organização prosperará.

Arrebola (2003) expõe que a obtenção de vantagem competitiva pode acontecer através da exploração de estratégias genéricas e enumera os modelos de Ansoff, Miles e Snow e Porter. Segundo o autor, Ansoff tem o modelo mais antigo e propõe três estratégias genéricas: de penetração, de desenvolvimento de mercado e de desenvolvimento de produto. A penetração considera produtos e mercados existentes e ocorre com a expansão da empresa ou aquisição de concorrentes. O desenvolvimento de mercado significa promover produtos existentes em novos mercados. O

desenvolvimento de produtos significa promover produtos novos em mercados existentes. Miles e Sonw, citados por Arrebola (2003), propõem quatro estratégias que são adotadas em resposta aos problemas que a empresa encontra no ambiente onde atua, e à forma como a empresa se adapta. Estas estratégias podem ser defensivas, prospectivas, analíticas e reativas.

Porter (1989) associa as estratégias genéricas às vantagens competitivas, justificando que as vantagens competitivas sustentáveis é que garantem o desempenho acima da média no longo prazo. Para o autor, a empresa pode ter pontos fortes e fracos quando comparados com seus concorrentes, mas são dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo e diferenciação. A justificativa apresentada é que os pontos fortes e fracos são importantes em função do impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. Os dois tipos básicos de vantagens aliados ao escopo competitivo é que levam a mais uma possibilidade que é a vantagem obtida do enfoque. Este enfoque pode ser em custo ou em diferenciação. O escopo é o alvo, a mira, a direção que pode ser ampla ou estrita. A posição do autor está na Figura 8.

As vantagens de custo e de diferenciação atuam em um limite amplo do mercado, enquanto o enfoque é a escolha de um segmento alvo para nele atuar com custo baixo ou diferenciação.

A vantagem competitiva está no centro de qualquer estratégia, portanto a empresa precisa optar sobre qual tipo de vantagem busca e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Para o autor, ser tudo para todos é uma receita de mediocridade estratégica e de um desempenho abaixo da média. Apresenta um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e encontrar formas de intensificá-la através da cadeia de valor.

O conceito de cadeia de valor apresentado por Porter (1989) parte do princípio de que não é possível compreender as vantagens competitivas de uma empresa analisando o todo, sendo necessário desagregar suas atividades para compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes de diferenciação. Cadeia de valor é, portanto, uma representação das atividades executadas por uma empresa. O autor cita o exemplo de duas empresas: a *People Express* e a *United Airlines*, que competem na indústria de transporte aéreo de passageiros através de cadeias de valores diferentes e

incorporam valores significativos nas operações de embarque, nas políticas de pessoal e nas operações das aeronaves. Essas diferenças nas cadeias de valores afetam a concorrência, pois conferem valores diferentes para as empresas. “Valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece” (Porter, 1989, p.34).

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo amplo	1.liderança de custo	2. diferenciação
	Alvo estrito	3a. enfoque no custo	3b.enfoque na diferenciação

**FIGURA 8**

Vantagem Competitiva e Escopo Competitivo  
Fonte: Porter (1989, p.10)

Sull *et al.* (2004), sobre a competição em ambientes turbulentos, citam Schumpeter que cunhou a memorável expressão “destruição criativa” para descrever os ambientes nos quais muitas empresas e negócios são destruídos e também muitas novas oportunidades são criadas. Os autores colocam três características: a morte súbita, as oportunidades e a alteração da dinâmica competitiva. A morte súbita significa que, em mercados turbulentos, as empresas não têm que conviver com pequenas ameaças, mas estão expostas a condições de descontinuidade, ou seja, a mudanças não graduais. O exemplo usado pelos autores é o da indústria americana de pneus, que desfrutou de relativa estabilidade durante os anos 70, eram apenas 5 empresas concorrentes que controlavam 80% do mercado norte-americano, até que o fabricante francês Michelin lançou o pneu radial, que superou os existentes, e quatro dos concorrentes foram vendidos. As oportunidades representam o lado positivo das turbulências, e a “destruição criativa” abre novas possibilidades para novos produtos e serviços, novos meios de produção, novos mercados, novos recursos e abertura de novos setores. O terceiro ponto apresentado pelos autores é a mudança da dinâmica competitiva.

Hamel *et al.*(1995) acrescentam que as empresas buscam a competitividade por meio do “o quê?”, ou seja, que fato torna uma empresa ou um setor mais lucrativo do que outro. Assim as empresas imitam outras que tenham obtido sucesso, mas a verdadeira questão é “por que” algumas empresas obtêm sucesso, qual é o motor responsável pelo desempenho superior. Buscar a resposta para a pergunta “ por que?” vai além da criação da vantagem, é a transformação do setor feita por empresas dispostas a modificar a ordem atual e desafiar a prática aceita.

## **2.7. A dinâmica dos mercados**

O mercado é composto pelo conjunto de indústrias e não se restringe a uma estrutura única, cada indústria tem suas peculiaridades e requer considerações especiais para suas análises.

Existem indústrias que se comportam como a água, passam por um ambiente turbulento para depois retornarem ao estado original. Essa analogia é de Grove (2004), que cita indústrias que, diferentemente da água, comportam-se como a nata, pois passam pela turbulência e depois não retornam ao estado original e se transformam em manteiga. Essa diferença mostra que, após a turbulência, o mercado pode estar diferente do anterior e, conseqüentemente a nova situação estabelecerá novas regras para as organizações.

Estes mercados turbulentos são explicados por Sull *et al.* (2004) como ambientes competitivos caracterizados por mudanças rápidas e imprevisíveis nos fatores que influenciam a habilidade que uma empresa tem de criar e manter valores. Para os autores, as empresas operam com diversas variáveis, mas em contextos estáveis, a maioria dessas variáveis muda lenta e gradualmente. Mesmo existindo movimento, a mudança lenta leva à previsibilidade. Em contrapartida, os ambientes turbulentos têm mudanças repentinas nas variáveis envolvidas. Essas mudanças associam-se às incertezas e a inúmeras possibilidades de interações que limitam a capacidade dos gestores de usarem modelos sobre o futuro que se torna cada vez mais desconectado do passado.

As indústrias são definidas pelas relações das forças que as compõem, e existem indústrias nas quais esses movimentos são mais intensos. Porter (1986) considera esses

movimentos como evoluções cuja análise começa com a pergunta: **está ocorrendo na indústria alguma mudança que afetará cada elemento da estrutura?** As respostas permitem levantar o perfil esperado de mudanças de cada força e as conseqüentes combinações das previsões para as cinco forças que compõem indústria, segundo Porter (1986) e apresentadas anteriormente.

A metodologia usada por Porter (1986) considera, na fase inicial, uma estrutura para a indústria que resulta da combinação de vários itens, entre eles: de técnicas, da economia, de recursos, de restrições e do pequeno porte. A fase seguinte é a estrutura potencial que se forma com o tempo e dependendo das características de cada indústria. O autor cita os investimentos, os incentivos e até mesmo a sorte como exemplos de variáveis que se envolvem na etapa de transição, mas enumera os seguintes processos dinâmicos: mudanças de longo prazo no crescimento; mudanças nos segmentos de compradores atendidos; aprendizagem dos compradores; redução da incerteza; difusão de conhecimentos patenteados; acúmulo de experiência, expansão ou retração na escala; alterações nos custos da moeda e dos insumos; inovação no produto; inovação no marketing; inovação no processo; mudança estrutural nas indústrias adjacentes; mudanças na política governamental e entradas e saídas. Estes processos evolutivos sinalizam para as empresas a importância da mudança e a reação adequada.

Para o autor, o ciclo de vida do produto é também um fator importante para análise da evolução da indústria. Mesmo considerando que cada produto tenha uma característica, pode-se verificar um padrão de evolução associado ao ciclo de vida do mesmo. O padrão de evolução considera quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Essas fases compatibilizam-se com as estruturas: inicial, potencial etc. O tempo de duração de cada fase depende, entre outros fatores, do produto e da estrutura da indústria.

Na evolução das indústrias, existem alterações que desencadeiam outras alterações que perturbam a sua consolidação, modificam seus limites de atuação, e, muitas vezes, uma empresa pode, nessas modificações, influenciar a indústria como um todo. As múltiplas possibilidades da dinâmica de uma indústria não encontram respostas para muitas ocorrências reais nos modelos, conceitos e teorias que tratam do assunto, mesmo considerando o modelo de Porter (1986), que é voltado para o mercado,

exigindo para compreensão outras fundamentações que estão mais afetas ao mercado e, conseqüentemente, mais próximas de conceitos econômicos.

O mercado, na terminologia econômica, é conceituado por Pindyck *et al.* (2002) como as relações ente compradores e vendedores, e sua extensão depende dos limites do observador. O enfoque econômico coloca no centro da discussão do mercado duas das forças analisadas por Porter (1986): fornecedores e compradores, e as implicações decorrentes das ações de outras variáveis.

Compradores e vendedores são analisados sob a forma de demanda e oferta. Demanda é a quantidade de um bem que os compradores desejam adquirir, enquanto oferta é a quantidade de um bem que os vendedores estão dispostos a vender. O equilíbrio do mercado é obtido com o preço que iguala a quantidade ofertada com a quantidade demandada. Existindo diferença entre as quantidades ofertadas e demandadas, temos as variações de preços. Quando a oferta é maior que a demanda, existe muito produto no mercado e, conseqüentemente, o preço cai. Quando a oferta é menor que a demanda, existe pouco produto no mercado, o que faz o preço subir. A capacidade de as alterações de uma dessas variáveis influenciarem a outra é chamada de elasticidade.

O estudo do mercado e de seus movimentos é muito comum e controverso entre os próprios economistas. Possas (1987) estudou a dinâmica econômica, apresentando o paradigma do equilíbrio buscado pela teoria econômica ortodoxa. O equilíbrio é considerado como um obstáculo ao avanço do estudo por se tratar de uma situação irreal, portanto inútil para aplicação aos casos concretos. A controvérsia reside na tentativa de alguns economistas definirem uma situação estável e previsível dentro de um contexto instável e de movimento que é característico dos mercados. O autor considera que o equilíbrio, ao confundir-se com uma situação estática, deve ser excluído pelo fato de ser irrelevante e irreal no âmbito da teoria econômica.

A situação de equilíbrio é considerada irreal, pois o mercado tem oscilações de preços geradas por diferenças de poder entre compradores e vendedores. Existem outros conceitos que a economia apresenta sobre as relações entre compradores e fornecedores como: a) concorrência perfeita, b) concorrência monopolística, c) monopólio e d) oligopólio.

Existe concorrência perfeita, quando compradores e vendedores não têm poder para interferir no mercado. A concorrência perfeita significa ainda livre entrada de qualquer empresa ao mercado e saída dele. Existem mercados com essa característica, caso da agricultura, que são chamados de totalmente competitivos pela homogeneidade dos produtos.

Possas (1987) apresenta vários outros autores que buscaram uma definição para a dinâmica econômica, entre eles Harrod que, na década de 30, fez sua conceituação, esclarecendo que as próprias condições econômicas fundamentais estavam sujeitas às mudanças, não importando os ritmos de produção, mas as variações da mesma, reafirmando o entendimento de que o mercado tem uma situação dinâmica, e o equilíbrio está longe de ser um ponto referencial.

Essa dinâmica, além de produzir um movimento de inter-relações entre indústrias, está inserida em um cenário maior e susceptível a outras variáveis como a globalização, abertura do comércio, aumento do grau de exigência dos consumidores, as interferências do Estado, entre outras, que estabelecem, segundo Grasel (1999), novos padrões de competitividade. Esse autor pondera que a corrente neoclássica da economia entende o mercado com estrutura em concorrência perfeita, o que significa a existência de um grande número de compradores e vendedores que não atuam conjuntamente. A concorrência perfeita pressupõe o produto homogêneo e divisível, a existência da livre entrada e saída de vendedores, com livre fluxo de capital e acesso gratuito às informações. No cenário da concorrência perfeita, fornecedores e compradores podem entrar e sair do mercado sem que o mesmo sofra qualquer modificação. Existe uma dinâmica, existe um movimento no mercado, mas não é determinado por nenhum dos agentes (compradores ou fornecedores).

Como consequência da concorrência perfeita, o preço será o ponto central e estabelecido pelo mercado. A cada empresa participante desse mercado caberá considerar qualidade e custos mínimos para ajustar seus processos, uma vez que os preços já estão estabelecidos. Esse quadro competitivo reinou na década de 80, mas perdeu espaço para fatores que modificaram processos internos e interferiram no mercado e na sua estrutura de concorrência perfeita, levando a diferenciação a ser o ponto central.

Os mercados onde os produtos não são homogêneos têm uma estrutura de concorrência monopolística, por exemplo, existem muitas marcas de creme dental, cada marca é um produto único e nenhuma das marcas tem poder para interferir no mercado. As características da concorrência monopolística são: produtos diferenciados e altamente substituíveis e livre entrada de empresas ao mercado e saída dele.

Além da estrutura monopolística existe a oligopolística. Mercados oligopolistas podem ou não ter seus produtos diferenciados, o importante é que apenas algumas empresas são responsáveis pela maior parte ou por toda a produção de bens e ou serviços.

Pindyck *et al.* (2002) estudam mercados oligopolistas e afirmam que, no longo prazo, as empresas obtêm grandes lucros devido ao fato de a barreira de entrada tornar difícil ou impossível que novas empresas entrem no mercado. A administração dessas empresas é cercada por grandes incertezas que envolvem decisões sobre preços, nível de produção, propaganda etc.

As empresas que compõem o oligopólio convivem com a incerteza, pois suas decisões podem alterar a estrutura de competitividade da indústria. Se uma das empresas, por exemplo, der um desconto de 10% nos seus preços, com o objetivo de aumentar suas vendas, as demais empresas podem ignorar a ação, mas se acompanharem a iniciativa, o resultado será que a indústria toda vai operar a um preço de venda menor e, conseqüentemente, a uma margem menor. Observa-se que a ação da primeira empresa, quando acompanhada pelas demais, levará a uma redução da atratividade da indústria, uma vez que a rentabilidade da mesma caiu.

Assim, em mercados oligopolizados, as empresas operam considerando o comportamento das demais. Vários conceitos explicam o equilíbrio e a liderança em oligopólios como o equilíbrio de Nash. Segundo Pindyck *et al.* (2002), o equilíbrio de Nash é o conjunto de estratégias ou ações em que cada empresa faz o melhor que pode em função do que suas concorrentes estão fazendo. Outro modelo apresentado por Pindyck *et al.* (2002) é o equilíbrio de Austin Cournot, economista francês. Cournot em 1838 considerou a situação de um produto homogêneo e apenas duas empresas, mercado em duopólio, que decidem simultaneamente a quantidade que produzirão. Considerando demanda e preço fixo, a empresa em duopólio que ofertar acima da

demanda fará o preço cair e, conseqüentemente, a margem de lucro da indústria. No modelo de Cournot, a liderança é obtida pelo preço. O modelo de Bertrand, segundo Pyndick *et al.* (2002) considera o produto homogêneo e oferta fixa, e as empresas decidem simultaneamente para qual preço mudar. Segundo o modelo, os compradores optarão pela empresa que ofertar o menor preço, conseqüentemente, os preços cairão, o que afetará drasticamente a margem de lucro da indústria. No modelo de Bertrand, a liderança também é obtida pelo preço.

Os modelos mostram a liderança pelo preço, mas a liderança de um mercado pode ser obtida pela quantidade e ocorre quando existe uma empresa dominante, ou um líder natural. As empresas menores esperam a decisão da empresa líder com relação à quantidade para depois ajustarem suas quantidades. Não existe interesse em aumentar a produção para ganhar mercado da outra empresa, porque o excesso de oferta pode acarretar a redução de preços e, conseqüentemente, da margem de lucro, o que seria ruim para toda a indústria. Essa liderança, segundo Mata (2004) é chamada de modelo de Stackelberg em homenagem ao primeiro economista a estudar sistematicamente as interações líder-seguidor. O autor explica que no modelo de Stackelberg existe uma empresa líder que decide em primeiro lugar, e empresas seguidoras que são aquelas que tomam suas decisões considerando a empresa líder. A empresa líder, ao tomar sua decisão, considera as possíveis respostas das seguidoras. O modelo não esclarece qual empresa é a líder, mas a já instalada é sempre líder quando comparada a uma empresa entrante.

Quando em um oligopólio os preços e os níveis de produção são explicitamente definidos pelas empresas, tem-se a formação de um cartel. Nem todas as empresas precisam participar do cartel ou da coalizão, apenas um subconjunto de empresas da indústria é suficiente. O cartel restringe o produto e maximiza o lucro da indústria, mas é instável no sentido de que cada empresa será tentada a vender mais do que o acordo determina, especialmente se ela acreditar que as demais empresas não responderão.

No oligopólio, os modelos de atuação das empresas podem diferenciar, podem se centrar no preço, na quantidade, no produto, mas o princípio comum é a interdependência das empresas e a capacidade que cada uma tem de afetar a competitividade da indústria toda.

Grasel (1999) aponta para as estruturas de oligopólio e monopólio como forma de competição reinante nesse mercado susceptível à inovação e à tecnologia. Apresenta os trabalhos de Schumpeter e Labini que reforçam a diferenciação por meio da inovação tecnológica como a garantia de competitividade em mercados com estrutura em oligopólio.

Possas (1987, p.176) cita as duas obras de Schumpeter: *Teoria do Desenvolvimento Econômico* e *Business Cycles* e delas extrai dois conceitos: o fluxo circular e a inovação, que se prestam a explicar a dinâmica do mercado. O fluxo circular, que é o pilar da teoria schumpeteriana, considera as seguintes condições: propriedade privada, livre empresa, concorrência livre e pura, ausência de incerteza quanto ao futuro. Essas condições proporcionam o equilíbrio geral no qual existem mudanças, mas são suaves. O mercado é dinâmico, mas, com seus movimentos suaves, mantém a constância das posições dos seus agentes. A inovação significa fazer coisas de forma diferente e é o impulso fundamental que aciona e mantém em movimento a máquina capitalista. Proporciona, segundo o autor, o deslocamento da curva de custos, cujo resultado é o lucro.

A inovação rompe o equilíbrio do fluxo circular e não proporciona reações contínuas e adaptativas, mas tem a característica de um desenvolvimento que leva a um movimento na economia como um todo, não apenas na área em que se deu a inovação. O desenvolvimento significa a assimilação da inovação até que a mesma esteja incorporada naquela área, levando à nova situação de equilíbrio para o mercado. Aparecendo nova mudança, obtém-se novo desenvolvimento e assim sucessivamente. A cada movimento existe uma evolução que interfere em várias áreas, quebrando a constância do fluxo circular.

Oser *et al.* (1989) explicam que, na obra *History of Economic Analysis*, de Schumpeter, o autor construiu um sistema teórico para explicar os ciclos econômicos cuja chave é a inovação. A inovação, que é muito mais que invenção, pode se materializar como uma mudança nos métodos de fornecimento, como a conquista de novas fontes de matéria-prima, como a criação de uma nova organização industrial etc. No caso da criação de uma nova organização industrial, o exemplo citado por Oser *et al.* (1989) é o monopólio ou seu rompimento. Outra contribuição de Schumpeter, destacada

pelos autores, é que o inovador é o empresário e que as inovações não ocorrem continuamente, mas aparecem agrupadas e encadeadas.

Possas (1987) explica que, inicialmente, os lucros na área onde se deu a inovação são maiores, mas vão diminuindo à medida que os imitadores proliferam. O aumento da produção faz cair o preço, e as oportunidades de ganho vão-se exaurindo, levando menos empresas a estarem aptas a permanecer no mercado.

Garcia *et al.* (2001) apresentam como um dos pilares da nova teoria do oligopólio a reserva da capacidade planejada. Fundamentam em Steindl, economista austríaco (1906-1990), que aponta o mercado composto por cadeias de oligopólio que utilizam o excesso de capacidade produtiva como estratégia que impede a entrada de concorrentes em potenciais, assegurando a expansão de seus mercados no longo prazo. Assim, o excesso de capacidade em estruturas de oligopólio assegura durabilidade maior na manutenção do equilíbrio, pois o movimento suave é de crescimento, mas acontece apenas entre as empresas oligopolistas, inibindo possíveis entrantes.

No oligopólio, cada vendedor está em concorrência direta somente com poucos outros vendedores. Para Garcia *et al.* (2001), o que caracteriza o oligopólio não é o processo de concentração em si mesmo, mas o ato de as decisões tomadas serem interdependentes. As decisões buscam a retomada do equilíbrio entre os agentes da indústria.

Wood (1998) apresenta o mercado em evolução: do monopólio ao oligopólio e depois à hipercompetição. Esta última tem origem nos movimentos estratégicos de concorrentes em termos globais, em que as empresas procuram estabelecer vantagens instantâneas. O autor considera isso uma escalada competitiva, aquela que parte do monopólio com lucros excessivos e competição inexistente, passando pelo oligopólio com lucros sustentáveis e competição evitada para chegar à hipercompetição com lucros baixos ou inexistentes.

No mercado hipercompetitivo, alguns nichos são destruídos e outros criados, e o movimento competitivo torna-se frenético, existindo uma situação permanente de turbulência e desequilíbrio. O autor conclui que o ambiente torna-se mais dinâmico, incerto e hostil, e essa realidade torna anacrônico o raciocínio de causa-efeito, sendo necessário entender a rede intrincada de relações que constitui o mercado.

Matthyssens *et al.* (1998) entendem que esse ambiente dinâmico requer a combinação simultânea de custo e diferenciação para que a empresa obtenha uma posição vantajosa no mercado.

A economia soma outras considerações nesse mesmo sentido. Partindo de Byrns *et al.* (1995, p.5), que definem economia “como o estudo de como os indivíduos e as sociedades alocam seus recursos limitados na tentativa de satisfazer seus desejos ilimitados”, temos que os recursos limitados constituem o centro do estudo, motivo pelo qual o problema econômico básico é a escassez. O contrário da escassez é abundância, apontada pelos economistas, dentre eles os próprios autores em questão, como a principal fonte de vantagem comparativa.

A vantagem comparativa, segundo Byrns *et al.* (1995, p.35), foi um conceito de David Ricardo, economista clássico, a qual, desde 1817, é aplicada ao comércio internacional e se generalizou conhecida como a “lei da vantagem comparativa”. De acordo com a lei, uma nação que tem abundância em um determinado produto conseguirá ter vantagem nas trocas que realizará de seu produto com outros de que necessita.

Essa abundância foi estudada por Porter (1989), que concluiu que os recursos básicos, como reservas minerais, são menos importantes para a competitividade internacional do que os recursos avançados, como a tecnologia. A vantagem comparativa surge principalmente da eficiência da aplicação dos recursos avançados. Portanto não se trata de qualquer abundância, mas da devida aplicação de recursos avançados abundantes.

Byrns *et al.* (1995, p.434), com base nos estudos de Porter, concluíram que: a) demanda doméstica robusta, b) ofertantes domésticos vigorosos e c) concorrentes internacionais e empresas correlatas também são fontes de vantagem comparativa em economias abertas. Economias abertas são aquelas que realizam transações com outros países. As transações podem ser tanto pelo comércio de bens e produtos como por ativos que podem ser investimentos.

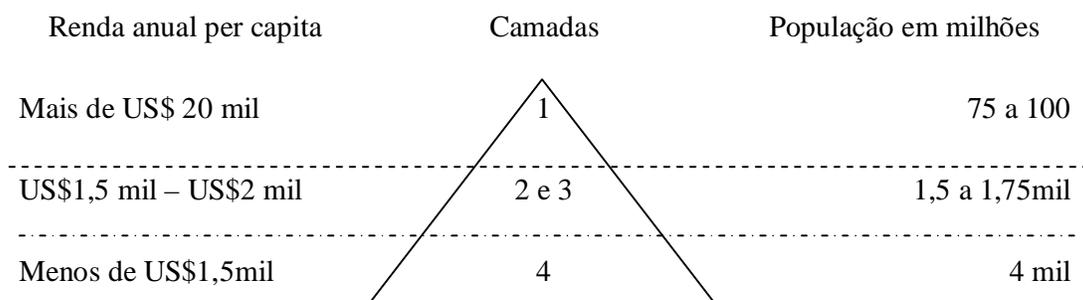
Quanto às mudanças de mercado, Wood (1998) chama de movimento anacrônico aquele em que várias indústrias interagem com suas particularidades e em constante desenvolvimento ou evolução cuja característica é influência nas demais

indústrias, mesmo que de outras áreas. Essa dinâmica torna rapidamente perecíveis quaisquer ações estratégicas. Ganham espaço na hipercompetição as empresas com maior flexibilidade e com capacidade para se valerem das oportunidades instantâneas com maior rapidez. Ficam penalizadas aquelas empresas que não possuem essa capacidade.

A falta dessa mobilidade pode ser vista como uma barreira à saída de uma indústria. Chesnais (1996) aponta essa barreira associada a custos irrecuperáveis, os quais podem ser tangíveis ou intangíveis. Porter (1986) associa essa dificuldade à economia de escala substancial e à tecnologia patenteada. A economia de escala é um custo tangível que necessita de um prazo e de um uso para o retorno do capital investido. A tecnologia patenteada é intangível e de alto risco, uma vez que a imitação e o melhoramento de um produto ou serviço podem rapidamente superar uma tecnologia inicial.

Beni (1997) soma outro aspecto importante que é o tipo de organização dos compradores dentro de um mercado oligopolizado. Nesses mercados a existência de poucos compradores determina um embate muito forte entre oferta e demanda.

Os aspectos apresentados detêm-se à dinâmica do mercado, mas existem outras questões para serem observadas, especialmente, os mercados emergentes. Alguns autores, dentre eles Prahalad *et al.*(2002), levantam questões voltadas para um novo mercado no qual os aspectos, ainda que econômicos, voltam-se para a renda da população. Consideram a Pirâmide Econômica Mundial baseada na paridade de poder aquisitivo nos Estados Unidos, segundo relatórios de desenvolvimento mundial da ONU – Organização das Nações Unidas, apresentada na Figura 9.



**FIGURA 9**  
Pirâmide Econômica Mundial  
( Fonte: HSM 32, maio-junho 2002)

A pirâmide mostra a grande disparidade existente na distribuição de renda do mundo, e os autores enfatizam que existem grandes oportunidades na base da pirâmide, onde está a população de baixa renda, que é desconsiderada pelas grandes empresas que entendem que essa parcela da população deve ser atendida pelas ações do governo.

Prahalad *et al.*(2002) advertem que as empresas que quiserem se engajar nas transações comerciais com os 4 bilhões de consumidores mais pobres do planeta terão de mudar radicalmente sua forma de usar a tecnologia e os modelos de negócios, e isso representa dois terços da população do mundo.

Estender produtos e serviços a uma população menos abastada da população exige alguns cuidados, e Prahalad *et al.* (2000) apresentam essa questão e discutem a atuação de empresas multinacionais em mercados emergentes. Os autores citam o grande potencial existente em países como China, Índia e o Brasil e os comparam com os Estados Unidos. Esses mercados emergentes têm uma nova base de consumidores composta por um elevado número de pessoas carentes de opções. O grande contingente de pessoas sugere ser o consumo significativo, e um empresa poderia facilmente ganhar escala, operando em mercados com essas características. Organizações multinacionais nem sempre consideram as particularidades desses consumidores e impõem seus produtos padronizados para consumidores que possuem outras exigências. Os autores descrevem os consumidores emergentes como educados para padrões globais, mas relutantes em pagar preços globais.

A população de baixa renda é muito grande e sugere que existe potencial de crescimento para indústrias cujos produtos ou serviços concentram-se em atender as classes menos abastadas. Porter (1986) apresenta o potencial de crescimento de uma indústria sob as vertentes da demografia e do volume. A demografia considera atingir um mercado geograficamente novo, e o volume, buscar aumentar o consumo de um público já existente. Prahalad *et al.* (2000) consideram que uma indústria tem grandes oportunidades para crescer, atingindo consumidores menos abastados, seja através de preços ou de adequação do produto.

A pesquisa bibliográfica realizada identificou lacunas nos conceitos teóricos, que não respondem a situações observáveis na prática. Assim, apresenta-se no Capítulo 3,

uma metodologia para a construção de um modelo explicativo que estenda a aplicação e que melhore o entendimento dos conceitos para aplicação em uma indústria específica.

### 3- METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os métodos para elaboração de uma pesquisa para construção de um trabalho científico e apresenta o caminho utilizado para a construção do modelo integrado para análise da indústria.

Pesquisar é uma atividade com muitos significados, é essencialmente averiguar uma indagação. Para Marconi *et al.* (2002), a principal função de uma pesquisa é a obtenção de soluções para problemas coletivos. Muito embora exista na posição das autoras um forte componente prático, a pesquisa exige um método.

Nesse sentido, Cervo *et al.* (2003) reforçam que, para se conseguirem resultados desejados, deve-se impor às pesquisas um método, ou seja, uma ordem aos processos. Os autores defendem que o método científico, mesmo que aplicado ao campo das ciências sociais, deve ser aplicado de modo positivo e não de modo normativo. O caráter positivo da pesquisa significa o foco nos fatos e na sua descrição. O foco não pode estar na norma ou regra, conseqüentemente, o método não pode limitar ou cercear a pesquisa. Mesmo com essas considerações, a pesquisa precisa de um raciocínio e deve preocupar-se com o que é, e não com o que se pensa que deve ser.

O raciocínio é um processo de encadeamento lógico do conhecimento cujo objetivo é obter um novo conhecimento a partir do antigo. Comporta duas fases, respectivamente, antecedente e conseqüente, entre as quais existe um nexos lógico. Alguns autores, dentre eles Severino (2002), dividem o raciocínio em apenas duas formas: dedução e indução. Para o autor, demais formas apresentadas podem-se restringir a apenas uma das duas.

Outros autores, dentre eles Barros *et al.* (2000), apresentam mais possibilidades para os processos do método científico, ou para o raciocínio, como: a observação, a indução, a dedução, a experimentação e o método das diferenças.

A observação consiste em aplicar atentamente os sentidos para adquirir um conhecimento claro e preciso. A observação pode ser assistemática, quando não é estruturada, e sistemática, quando é planejada. Ainda se pode ter uma observação participante ou não. Ela é participante quando o observador é percebido pelos observados.

A indução e a dedução são consideradas por Barros *et al.*(2000) como formas de reflexão. A indução é definida pelos autores como um processo mental, partindo de dados particulares inferidos de uma verdade geral não contida nas partes examinadas. Existem dois tipos de indução: a indução de Aristóteles, que é o inverso da dedução, e o resultado ocorre em todos os casos, e a indução incompleta ou científica, a criada por Galileu e aperfeiçoada por Bacon, constatada em um número significativo de casos, mas não em todos.

A dedução é um raciocínio que caminha do geral para o particular. O recurso metodológico dedutivo é definido por Barros *et al.* (2000) como a racionalização ou combinação de idéias em sentido interpretativo. Para os autores, o método dedutivo vale mais que a experimentação caso a caso, pois a necessidade de explicação não reside nas premissas, mas na relação das premissas com a conclusão. Ressaltam que, mesmo de alcance limitado, o método tem validade no mundo científico, porque a descrição dos fatos pode ser feita externamente de um ponto de vista, o que reforça a preponderância do caráter positivo sobre o normativo dentro de uma pesquisa científica.

A experimentação é o controle das circunstâncias e variáveis que podem interferir na relação da causa-efeito que está sendo estudada, sempre realizada em laboratório.

O método das diferenças consiste em variar a intensidade da causa para se verificarem as variações do fenômeno. Também conhecido como método dos resíduos, ou seja, método que separa de um fenômeno uma causa conhecida para que a mesma seja variada. O resíduo, ou seja, o resultado é considerado o efeito dos antecedentes que restaram.

Segundo Castro (1977) o dedutivismo puro é inviável e impossível, pois os pesquisadores que partem das teorias não as tiraram do vácuo, mas sim de prévios confrontos com o real. Um trabalho pode ser mais dedutivo do que indutivo partindo de alguma formulação teórica e confrontando-a com a realidade, isto é, com a observação empírica. De forma análoga o método indutivo segue meandro dos dados e da realidade até encontrar o corpo teórico da disciplina. Para o autor existe o temperamento ou o estilo do trabalho e não um método puro.

Dentro dos tipos de raciocínios apresentados este trabalho usou predominantemente o método dedutivo, mas completou-se com o raciocínio indutivo, relacionando antecedente com o conseqüente de forma positiva, considerando o que se observa para analisar a transformação de vantagens em desvantagens competitivas em mercados dinâmicos, propondo um modelo para a análise da indústria que se completa com a análise dos recursos internos de uma organização.

O trabalho pode ser analisado sob diversas classificações, por exemplo, quanto aos setores, quanto à utilização do trabalho, ao método de análise e à interpretação.

Quanto aos setores ou áreas do conhecimento, este trabalho classifica-se como interdisciplinar, porque consideram-se as relações entre diferentes áreas do conhecimento como Economia e Administração, dentro desta a gestão e a estratégia. Quanto à utilização de resultados, é misto, pois completa um entendimento teórico que o classifica como puro, básico e fundamental e também apresenta uma proposta que se utiliza em situações concretas, o que o classifica como aplicado. Quanto ao método de análise, este trabalho é de construção de tipos, porque propõe mais uma interpretação da realidade, apresentando um modelo para análise. Finalmente, quanto ao nível de interpretação, este trabalho é identificativo. A fundamentação aponta uma lacuna não explicada e propõe uma interpretação.

Cervo *et al.* (2003) distinguem método de técnica. Método é o dispositivo ordenado, o procedimento sistemático, em plano geral, resumidamente o raciocínio. A técnica, por sua vez, é a aplicação do plano metodológico e a forma especial de executá-lo. Marconi *et al.* (2002) esclarecem que técnica é o conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência, é sua parte prática.

As técnicas e os processos foram de pesquisa de fontes secundárias do tipo exploratória e descritiva.

A pesquisa em fontes secundárias seguiu os seguintes passos:

- a- Observação de fatos que não estavam explicados em conceitos existentes.
- b- Pesquisa bibliográfica dos conceitos existentes.

c- Explicação para a ocorrência dos fatos e a conseqüente formação de novo modelo.

d- Clarificação do modelo e sua aplicação à indústria de transporte aéreo de passageiros.

O primeiro passo consistiu em observar que, em mercados dinâmicos os modelos existentes para análise de estratégia nem sempre são suficientes para responderem a algumas questões. Essas questões são importantes na formulação de estratégias que permitem às empresas a opção por vantagens competitivas duradouras.

Esta situação deu origem ao problema de como se pode analisar indústrias e empresas em contexto dinâmico de ruptura das forças competitivas que regem a indústria em questão.

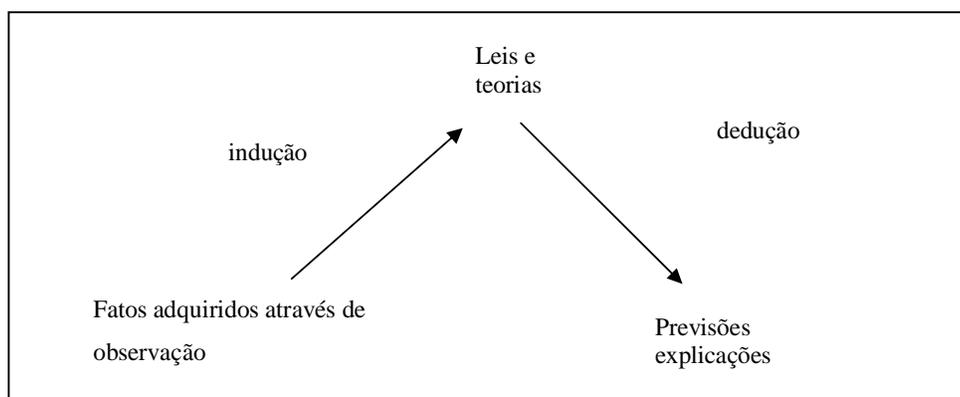
Para Andrade (2003) o trabalho científico começa com a pesquisa bibliográfica do tipo exploratória. Nesse sentido, a revisão bibliográfica, letra b) da técnica utilizada, teve início com a pesquisa bibliográfica sobre estratégia. As premissas tiveram origem em conceitos sobre mercados e estratégias, incluindo nestas o estudo sobre as vantagens competitivas. Esta pesquisa foi exploratória do tipo bibliográfica, definida por Lakatos *et al.* (2001) como documentação indireta. A finalidade dessa técnica, segundo as autoras, é a de colocar o pesquisador em contato com o material tornado público sobre o assunto. A pesquisa estendeu-se a revistas, livros e teses que, potencialmente, estariam ligados ao assunto. Muito do trabalho de pesquisa dessa fase não aparece, porque existe muito material que se detém na reprodução do conhecimento já existente sem acrescentar novas propostas, estendendo a pesquisa a conteúdos que não são relevantes ao objeto do presente trabalho.

A análise de mercado usou o modelo de Porter como ponto de partida e acresceu mais uma força, nomeada por Hunger *et al.* (2002) de “outras forças”, que são financiadores, o governo, investidores etc. Esta pesquisa identificou que o modelo, mesmo com os complementos recebidos, não era suficiente para ser aplicado em mercados dinâmicos, por esse motivo é que a pesquisa bibliográfica e exploratória estendeu-se para analisar o mercado, buscando, na área econômica, fundamentos teóricos que explicassem especificamente mercados em estrutura oligopolística e suas implicações nas estratégias das empresas. A estrutura de mercado pesquisada e suas

estratégias convergiram para a pesquisa das vantagens competitivas e sua sustentabilidade. Essas considerações permitiram a proposta de um novo modelo que se volta para o mercado e que pretende ampliar os horizontes de análise incluindo na análise a noção de *filière*, ou seja, de cadeia produtiva.

Complementando a revisão bibliográfica, os aspectos internos da empresa foram analisados considerando competências e capacidades postulados por Baker *et al.* (1997) combinados com a proposta de Wright *et al.* (2000) que dividiram os recursos internos segundo suas naturezas em organizacionais, físicos e humanos.

O referencial levantado mostrou-se insuficiente para a análise de determinados tipos de indústrias nas quais a mudança da estrutura de suas forças alteram as bases da competitividade. Essa forma de analisar é prevista cientificamente e descrita por Chalmers (1997) como uma possibilidade de derivar de teorias existentes novas explicações e previsões. O autor, esquematicamente, apresenta seu raciocínio conforme Figura 10.



**FIGURA 10**

Relação de métodos com Leis e Teorias

Fonte: Chalmers (1997, p.28)

A técnica dessa argumentação consiste, para Cervo *et al.* (2003), em construir estruturas lógicas por meio do relacionamento entre antecedente e conseqüente. Admitindo-se as premissas, deve-se admitir também a conclusão, isso porque o conteúdo da conclusão já estava, implicitamente, nas premissas.

As leis e as teorias da Figura 10 foram formadas através de pesquisa bibliográfica, mas não se mostraram suficientes para explicar fatos observáveis, o que apontou uma lacuna e a conseqüente busca de explicações que derivassem do corpo

teórico e que interpretassem as ocorrências, propondo uma justificativa para esses fatos. Esse é o terceiro passo da técnica utilizada no trabalho, e as justificativas não puderam se restringir às leis e teorias existentes e acrescem ao conhecimento existente mais uma possibilidade ainda não apresentada e discutida cientificamente. Essa possibilidade é o modelo proposto. Segundo Cooper *et al.* (2003) um modelo é uma representação de um sistema construído para estudar algum aspecto daquele sistema ou o sistema como um todo. O autor considera que os modelos se classificam de acordo com suas funções, e os modelos explicativos estendem a aplicação de teorias bem desenvolvidas e melhoram o entendimento dos principais conceitos sobre o assunto.

Muito embora o método dedutivo tenha validade por si, pois mostra uma perspectiva real, utilizou-se também a técnica de pesquisa descritiva que busca observar, registrar, avaliar e correlacionar os fatos, etapa que se realizou por meio de documentação indireta que consiste em uma pesquisa documental de fontes estatísticas do tipo oficial. Este é o quarto passo da técnica utilizada e corresponde à pesquisa sistemática realizada na indústria de transporte aéreo de passageiros no Brasil, a partir de fontes secundárias de dados impressos em arquivos públicos e dados estatísticos a cargo de órgãos oficiais, dentre eles o DAC – Departamento de Aviação Civil e Ministério do Turismo - Embratur. A pesquisa se estendeu às publicações das empresas sobre suas histórias, bem como às informações publicadas em revistas nacionais e internacionais e, especialmente, aos trabalhos apresentados no Congresso promovido pela AIEST – *Association Internationale D'experts Scientifique Du Tourisme*<sup>2</sup>-, realizado em Salvador – Bahia, no ano de 2002, sobre Transporte Aéreo e Turismo, que contribuíram para a formação do cenário global no qual se apresenta a importância da indústria e suas peculiaridades.

Essa pesquisa descritiva está apresentada e analisada segundo os conceitos de Porter (1986), acrescidos de outras contribuições que esclarecem a interpretação do método dedutivo, confrontando com a realidade os argumentos do referencial teórico. Através dessa técnica buscou-se interpretar um fato observável com a preocupação em explicar o que ocorre e prever a situação apresentada no trabalho de transformação de vantagem em desvantagem competitiva.

---

<sup>2</sup> Associação Internacional de Especialistas Científicos do Turismo.

Os passos propostos pela técnica utilizada no presente trabalho preencheram os objetivos específicos de revisar o material bibliográfico sobre estratégia, dinâmica de mercado e vantagem competitiva, aplicar o conceito de *filière* à prestação de serviços, aplicar o modelo proposto para análise da concorrência à indústria de Transportes Aéreos de Passageiros no Brasil e, finalmente, identificar as limitações do novo modelo.

O último passo completou-se com uma pesquisa documental, segundo Marconi *et al.* (2002), que pode valer-se de diferentes tipos de documentos escritos dentre eles de publicações administrativas e documentos particulares.

As publicações administrativas, muito embora consideradas por essas autoras como de menor fidedignidade do que as publicações de documentos oficiais, têm seu valor, pois visam à “imagem” da organização. Os documentos particulares colaboram nas pesquisas por oferecerem o significado que os fatos tiveram para aqueles que os vivenciaram, pois são fatos relatados segundo a versão dos protagonistas da empresa.

Assim, realizou-se a pesquisa documental complementar em material fornecido pela empresa MVL Comunicações que realiza o serviço de assessoria de comunicações da empresa Gol.

O capítulo seguinte é dedicado à construção de um modelo integrado de análise da indústria e empresa, objetivo geral desta tese.

#### **4 – FORMULAÇÃO DE UM MODELO INTEGRADO PARA ANÁLISE ESTRATÉGICA**

A estratégia é, fundamentalmente, um meio de buscar as melhores posições para a empresa no mercado, uma vez que existem muitas possibilidades para a conjugação de recursos com o ambiente externo. Por esse motivo, a revisão bibliográfica apresentada no Capítulo 2 elencou muitas abordagens.

Um bom caminho para se encontrar a melhor posição para a empresa é a exploração de vantagens obtidas na forma de atuar em um dado mercado, envolvendo três conceitos: estratégias, mercados e vantagens, que foram pesquisados com a preocupação de que fossem estabelecidos vínculos entre os mesmos, uma vez que as diferentes combinações alteram as bases de competitividade da indústria e, conseqüentemente, a atuação da empresa. Existe, entre os conceitos, uma dependência: de um lado, a economia apresenta várias estruturas de mercados, que estão fora do controle da empresa e formadas por conjuntos de forças que se alteram; de outro, as empresas também são constituídas por conjuntos de recursos que se combinam, se renovam e continuamente criam vantagens que interferem na dinâmica de mercado que, novamente, leva a empresa a buscar outras vantagens e assim sucessivamente.

A correlação e a interdependência entre os conceitos levam à pesquisa de um padrão, como apresentado por Mintzberg *et al.* (2000) nas três Escolas de Estratégias: *Design*, Planejamento e Posicionamento, que permita estabelecer um modelo para ser usado repetidas vezes com sucesso. Mesmo sendo um padrão, a prescrição para ser eficaz deve contemplar as possibilidades de uma indústria que faça parte de um mercado com grandes alterações nas forças que o compõem e que levam determinadas empresas a uma situação especial que é uma alteração competitiva causada pela transformação de vantagem em desvantagem.

Prahalad *et al.* (1995, pág.83) apresentam textualmente o assunto, afirmando que “o truque é ver o futuro antes que ele chegue” e que as percepções das tendências tecnológicas, demográficas, as regulamentações e os estilos de vidas podem ser usados para reescrever as regras do setor e criar novos espaços competitivos.

#### 4.1. As limitações dos modelos existentes

Para Wright *et al.* (2000), em ambientes ou mercados complexos, é difícil determinar o desempenho de uma empresa, pois condições que proporcionavam vantagens não se sustentam diante de novas realidades de mercado, e esta dinâmica de ambientes ou mercados complexos faz com que as empresas estejam continuamente buscando novas formas para sustentação de suas vantagens.

Quando as mudanças são pequenas, tem-se a dinâmica proposta por Schumpeter (*apud* Possas,1987), denominada fluxo circular, segundo a qual as empresas movimentam-se, mas são movimentos pequenos e adaptativos, existindo uma constância e uma previsibilidade no mercado. Existe movimento porque o mercado é dinâmico, mas é um movimento lento e, portanto, previsível. Essa condição de mercado é vivida por muitas indústrias, por exemplo, a de transporte rodoviário de passageiros que possui uma dinâmica sazonal, mas previsível.

As mudanças são geradas por causas de difícil previsão, como novas necessidades dos consumidores, influência de outras regiões, tecnologia e mesmo as alterações na legislação, que podem impor condições de competitividade que não comportem a simples adaptação, mas que estabeleçam regras diferentes, quebrem paradigmas, rompam barreiras e levem a uma situação diferente da inicial. Segundo a teoria de Schumpeter, apresentada no Capítulo 2, as causas poderiam ser traduzidas pelo fator inovação, que não significa invenção, mas uma proposta que tenha a capacidade de quebrar a constância e a previsibilidade existentes. Um fator dessa natureza tem a faculdade de provocar um movimento não adaptativo.

Esse movimento, segundo a teoria schumpeteriana<sup>3</sup>, recebeu o nome de desenvolvimento e altera substancialmente as regras de concorrência entre as empresas que compõem a indústria. Não é uma situação de mudança gradual, mas de mudança abrupta em que as empresas que vinham desfrutando de posições cômodas e estáveis acabam por perder a rentabilidade diante da nova estrutura da indústria. É bastante comum o desenvolvimento em indústrias que descobrem ou passam a usar uma nova tecnologia.

---

<sup>3</sup> Teoria que usa os princípios do economista Schumpeter.

O desenvolvimento apresenta particularidades como: ritmo intenso e a desconexão do presente com o futuro. Ritmo intenso que implica perecibilidade das vantagens devido a muitos fatores que variam desde a alta taxa de imitabilidade de um produto ou serviço até as alterações de preferências dos consumidores. Existem indústrias muito vulneráveis, como, por exemplo, a indústria do turismo, que é muito sensível às oscilações da renda dos consumidores. A desconexão existe, porque muitas das novas vantagens são altamente destruidoras de vantagens anteriores. Na terminologia adotada por Sull *et al.* (2004), são vantagens com alta taxa de obsolescência e não permitem que o presente sirva de base para previsões futuras. Como exemplo de desconexão tem-se a indústria da moda.

Essas características do desenvolvimento extrapolam os limites da indústria onde começou a mudança e apresentam reflexos em outras indústrias. Uma crise na área financeira impacta a indústria do turismo que, conseqüentemente, atinge a indústria de transportes de passageiros. Esses reflexos ou influências acontecem pela assimilação ou incorporação de uma nova condição que não necessariamente mantém no mercado as empresas que fizeram o mesmo até aquele momento, aflorando as vantagens instantâneas, próprias de estruturas econômicas de hipercompetição.

O conceito de desenvolvimento, cuja origem é da Teoria Econômica de Schumpeter (*apud* Possas, 1987), completa a análise da indústria realizada para fins da administração empresarial. Em mercados em que se aplica o fluxo circular, a análise da indústria produz resultados mais eficientes, uma vez que as propostas de análise existentes são eminentemente prescritivas e, ao formatarem um padrão, pressupõem que algumas condições não vão se alterar e, quando existirem alterações, estas serão pequenas e irão requerer apenas adaptações por parte das empresas.

Por outro lado, se o mercado é instável, o movimento que produz é do desenvolvimento e, nessa realidade, a análise da indústria não se mostra eficiente, pois as regras da análise não se ajustam à velocidade das mudanças, e a análise da indústria cai na obsolescência mais rapidamente.

Estas considerações sobre o mercado, quando confrontadas com modelos de análise da indústria, apresentam distorções, porque os modelos consideram a

previsibilidade, como por exemplo o modelo de análise da indústria proposto por Porter (1986).

O modelo em questão considera indústrias que operam com uma estrutura composta por cinco forças: concorrência, entrantes, fornecedores, compradores e substitutos, e é incompleto para indústrias nas quais existam outras forças como a proposta por Hunger *et al.* (2002) que consideram uma sexta força que é a presença do Estado ou de outros órgãos representativos que podem ser financiadores que fazem seu investimento na indústria.

Existem indústrias onde a intervenção do governo é bastante significativa, e essa interferência estatal é uma força capaz de alterar a competitividade, caso típico da indústria de transporte aéreo de passageiros que se curva aos ditames das regulamentações estatais.

Ghemawat (1986) cita a interferência do governo que, muitas vezes, afeta a posição competitiva dentro de um setor. Estrategicamente, as empresas que estão do lado certo da política governamental exploram sua posição para construir a capacidade de sustentação contra as empresas que não podem se valer da regra ou lei em vigor.

A interferência do governo apresenta-se sob vários aspectos, dentre eles o protecionista que fecha o mercado para atuação apenas de empresas nacionais. O governo ainda pode subsidiar algumas atividades, criando uma situação de operacionalidade possível apenas enquanto permanecer o subsídio.

A atuação do governo pode acontecer de forma indireta, através de subsídios, isenções tributárias entre outras formas que acabam beneficiando empresas e agem como uma força não somente reguladora, mas como uma força que define a competitividade de um setor.

Hunger *et al.* (2002), ao se referirem a “outras forças”, não se restringem apenas ao governo, mas apontam como outras forças os financiadores que exercem pressão sobre a indústria, caso de indústrias que exigem grandes aportes de capital no imobilizado, existindo, nos financiadores, grande poder de barganha. Esses financiadores são instituições financeiras, públicas e privadas, que, através de prazos e juros, impõem condições de operacionalidade a uma indústria.

Essas questões demonstram a insuficiência do modelo proposto por Porter (1986) para indústrias em cuja estrutura a sexta força é um componente mais significativo do que as outras cinco usualmente consideradas.

Em mercados com grande instabilidade, outros modelos também se tornam insuficientes como a matriz *SWOT*, B.C.G. e Atratividade, que consideram análises de *portfólio* que têm referência no mercado. As informações obtidas através desses modelos também são insuficientes, porque os padrões vinculam o futuro ao presente e à expectativa de que exista constância do mercado. Exemplificando, a matriz *SWOT* levanta um rol de ameaças e de oportunidades para um dado momento do mercado. As ameaças aos pontos fortes são consideradas vulnerabilidades, enquanto as oportunidades aos pontos fracos são consideradas restrições. Considerando as inconstâncias do mercado, os fatores de ameaça ou oportunidade são incertos, e suas propriedades variam, comprometendo a análise. Outro particular é que o modelo não detalha para seu aplicador onde identificar pontos fortes e fracos. De forma análoga, a matriz B.C.G. e de Atratividade retratam um determinado momento do mercado, exigindo que este mantenha certas características.

Os modelos são ferramentas úteis, prestam-se mais para explicar o passado do que projetar o futuro. Estão restritos a algumas condições, no caso dos exemplos citados, insuficientes para mercados, que por suas peculiaridades, são dinâmicos e se comportam, segundo analogia de Grove (2004), como leite que passa por uma turbulência e se transforma em nata.

Mesmo que se considerem as propostas focadas nos recursos internos, verifica-se que muitas organizações não sobrevivem apenas com suas competências e se que determinadas empresas têm dificuldade para abandonar um processo ou um modelo. Esse assunto é tratado por Porter (1986) como uma barreira à saída, que a associa à economia de escala substancial e à tecnologia patenteada. Chesnais (1996) aponta essas barreiras associadas a custos irrecuperáveis que causam a falta de mobilidade.

Os recursos de uma empresa, seus aspectos internos ou suas competências podem ser vantagens competitivas. Vasconcelos *et al.* (2004) consideram essas vantagens como forças positivas que existem dentro da empresa, e, em contraposição, existem recursos que podem ser desvantagens. As desvantagens são forças contra as

condições positivas, que por serem opostas, reduzem o componente da vantagem. Esse resultado entre as vantagens e as desvantagens pode ainda ter uma resultante favorável para a empresa que, como um todo, apresente no mercado um desempenho positivo.

A proposta de Wright *et al.* (2000) integra três vertentes na composição dos recursos da empresa: físicos, organizacionais e humanos e, dentro dessas três possibilidades, o importante é conseguir o alinhamento dos mesmos com a missão e os objetivos da empresa. Essa proposta fecharia todas as possibilidades de recursos internos, mas Baker *et al.* (1997) contribuíram ao analisar os recursos internos, subdividindo os mesmos em quantitativos e qualitativos. São aspectos de suficiência e capacidade que são separados, segundo os autores, porque a competência tem faces distintas que não se bastam individualmente. Nessa abordagem, a tecnologia é considerada, além de seus aspectos organizacionais, como uma competência distintiva. As propostas de Wright *et al.* (2000) e Baker *et al.* (1997) para analisar recursos internos se completam quando em conjunto respondem a mais questões do que conseguiriam isoladamente.

Algumas empresas apóiam suas vantagens em um dos componentes internos de recursos. Por exemplo, uma construtora que possua uma pedreira vai competir com vantagem de possuir matéria-prima mais barata. Cada empresa tem uma fonte diferente de vantagens, motivo pelo qual a crise em uma indústria não atinge igualmente as empresas que a compõem.

A abordagem que integra os dois contextos: interno e externo permite a discussão da vantagem competitiva de forma ampla ao considerar as duas possibilidades e as relações que possam ocorrer. A análise para qualquer um dos contextos pode se apresentar suficiente durante algum tempo. Por exemplo, um novo medicamento, ao ser lançado, pode focar somente o mercado, porque atua em monopólio, mas em mercados em concorrência perfeita, a busca por vantagens fundadas em recursos internos é mais efetiva.

Nesse sentido, o modelo das capacidades dinâmicas é uma síntese teórica que considera inclusive a destruição de recursos como forma de competir. Aparecem as cadeias produtivas como forma de ampliar os horizontes de análise, as estratégias de cooperação, os *clusters* e os *players*.

O conceito de cadeia produtiva, ou seja, um encadeamento de processos pode considerar indústrias e sua interdependência ao invés de apenas empresas. Observa-se que no caso de indústrias formadas pela reunião de outras, como é o da indústria do turismo, formada pela indústria hoteleira, de transportes de alimentação etc., analisar todo o processo: do produtor ao consumidor auxilia a compreensão das forças que estruturam a indústria, uma vez que isso permite estabelecer conexões de dependência e influência que ocorrem.

Alguns mercados, por exemplo, oferecem condições especiais de atuação para as empresas, pode ser através de protecionismo ou de reserva de exploração que mantém as empresas em situação favorável, mesmo possuindo componentes internos negativos. Esses componentes podem adquirir uma proporção maior diante da ruptura de forças que existem no mercado, fazendo com que a empresa tenha uma resultante desfavorável. Outra possibilidade é a de que algumas empresas possuam vantagens que permitem às mesmas desfrutarem de posições vantajosas. As alterações no mercado podem ter a capacidade de transformar as vantagens em desvantagens, e as empresas, conseqüentemente, podem ter dificuldade em se manter no novo mercado. Isso ocorre porque a nova estrutura, além de não contemplar a adaptação operacional, exige uma alteração radical a fim de colocar a empresa em condições de se manter no mercado. As exigências mínimas de competitividade não são viáveis devido à incompatibilidade do processo instalado e usado pela empresa, estando em desacordo com as novas regras vigentes, situação característica da transformação de vantagem em desvantagem.

A situação especial, que é a inversão das vantagens componentes, ocorre porque as empresas estão continuamente acertando a vantagem resultante, conforme os conceitos de Vasconcelos *et al.* (2004). Situações de ruptura que ocorrem no mercado não permitem que se ajustem ou se adaptem os recursos internos. Trata-se da dinâmica denominada por Schumpeter (*apud* Possas, 1987) como desenvolvimento que encontra empresas que não possuem a mobilidade suficiente em seus recursos para produzir uma vantagem resultante diante da nova situação. Essa situação significa que os constantes movimentos alteram as vantagens componentes reduzindo ou aumentando-as.

Perder vantagem nessas mudanças é uma possibilidade, mas ter a vantagem transformada em desvantagem diante da alteração das forças que compõem a indústria é uma condição abrupta e pode inviabilizar a permanência da empresa no mercado. Essa

situação é prevista por Schumpeter (*apud* Possas,1987) no seu conceito de desenvolvimento em oligopólio. Para o economista, o desenvolvimento nem sempre mantém no oligopólio as empresas que o constituíram. Essa situação é bastante visível em alguns oligopólios, como por exemplo, em 1999, quando a indústria de transporte aéreo de passageiros era liderada por quatro empresas: Vasp, Varig , Tam e Transbrasil. Novas condições de mercado, trazidas pela desregulamentação, levaram a Transbrasil a deixar de operar.

Existe a possibilidade de uma empresa possuir forças negativas (desvantagens) internas que se encontram latentes, ou seja, não se manifestam por causa da estrutura da indústria, mas por alterações no mercado. Essas forças latentes podem se manifestar produzindo um resultado negativo para a empresa.

As observações anteriores apontam para a insuficiência de um único modelo para entendimento de alguns setores de atividades, motivo pelo qual somam-se contribuições que alinhem aspectos internos e externos que serão tratados no novo modelo proposto.

#### **4.2. Modelo integrado para análise estratégica em mercados dinâmicos**

Para que o modelo proposto possa ser aplicado a mercados dinâmicos, é necessário colher informações sobre o macro ambiente onde opera a empresa, incluindo a influência em outras indústrias e as realidades internas de cada empresa para balizar suas decisões estratégicas quanto às vantagens competitivas e não se restringir às forças que são mais evidentes ou que exercem maior impacto, estejam elas dentro ou fora da empresa. Dessa forma, considerar uma base maior de informações vai possibilitar a identificação da fileira ou elo mais interessante, aquele que agregue maior valor ao produto ou serviço, uma vez que se obtém uma visão da inter-relação das partes que compõem o todo, bem como possibilidade de *insight* sobre as tendências do setor que permitam à empresa chegar ao futuro primeiro. O benefício desse pioneirismo, segundo Prahalad *et al.*(1995), é o desenvolvimento antecipado e consistente de capacidades.

As relações entre estruturas de mercados e seu alinhamento com os recursos internos apresentam possibilidades de vantagens competitivas contextualizadas em um horizonte maior com um volume de informações que atendam às situações especiais e

que sejam relevantes para levar as empresas a adotarem vantagens competitivas que sejam sustentáveis.

Alguns autores agregaram informações complementares para a análise da indústria, como Hunger *et al.* (2002), que apontam outros agentes na estrutura de forças que compõem o mercado, ou Crook *et al.* (2003), que localizaram essas forças em uma categoria que chamaram de “*non market*” porque são pressões que não têm origem na concorrência, mas em interferências impostas, como a legislação.

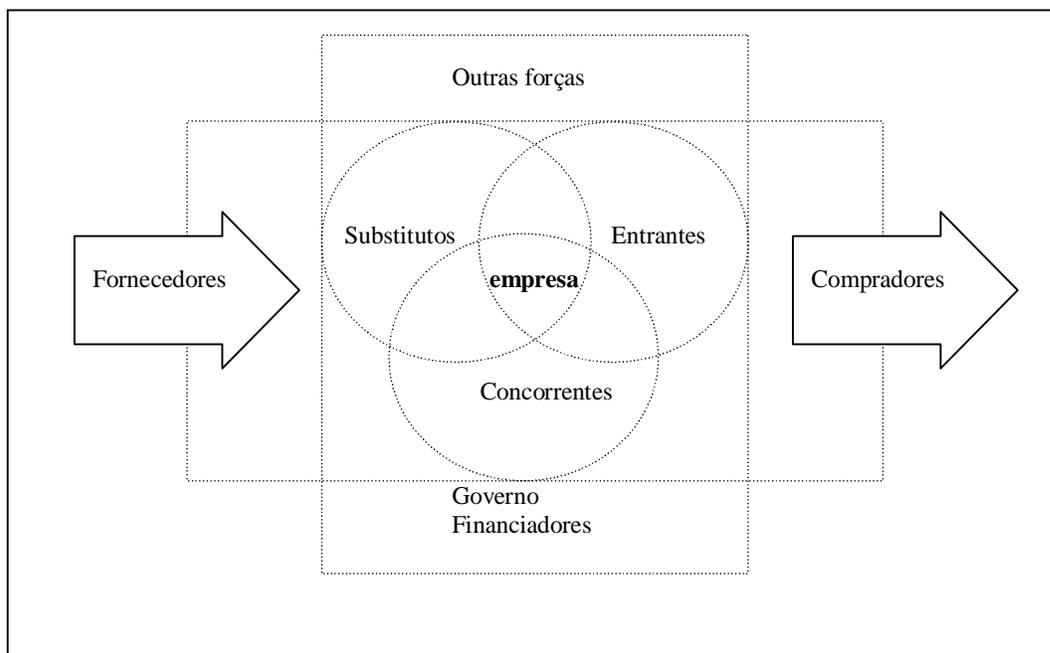
Esses agentes apresentados são oportunos, porque existem mercados vulneráveis a essas forças, e sua dinâmica não se restringe a um modelo que considere as possibilidades relevantes que são oriundas das sinergias do mercado com as capacidades internas das empresas. Esses complementos de análise reduzem o impacto da velocidade das mudanças entre os diferentes atores presentes na indústria, porque consideram mais atores que apontam para mais influências que compõem a estrutura de forças que regem a indústria.

O que se busca é um padrão mais abrangente que considere um mercado de grandes mudanças e que complemente as informações necessárias para um horizonte maior como os propostos nos conceitos de cadeias produtivas, *supply chain management e filière*, que permitam uma visão dinâmica do todo. Os dois conceitos, *supply chain management e filière* remetem a análise da indústria a uma cadeia produtiva, considerando as diversas fases que, no caso de serviços, perdem o efeito do encadeamento e ganham a dependência obtida através da complementariedade da soma de partes, ou de fileiras que compõem o todo, como proposto pela análise de *filière*. A visão da cadeia permite identificar os elos fracos, bem como os elos que agregam maior valor ao processo, apresentando informações para que as empresas possam optar pela atuação no segmento da cadeia mais interessante, como exemplo em aquisições ou através de parcerias etc.

A Figura 11 ilustra a concepção, incluindo as cinco forças propostas pelo modelo de Porter (1986), concorrentes, entrantes, substitutos, compradores e fornecedores que, juntamente com outras forças, são atores dentro do mercado. Atores porque, continuamente, estão se modificando e alterando a estrutura da indústria. Estão apresentados dispostos em uma fileira que sugere não somente um encadeamento e um

fluxo, mas uma dependência e inter-relação na composição das forças que cada um dos atores impõe à indústria.

A concepção incorpora a sexta força proposta por Hunger *et al.* (2002), que representa uma somatória de possibilidades como governo, financiadores e outros que podem ser sindicatos, associações etc. que também atuam na estruturação de uma indústria e interferem na sua rentabilidade e atratividade.



**FIGURA 11**  
Concepção do modelo integrado  
Fonte: Proposta da autora

No modelo integrado apresentado na Figura 11, a indústria é observada a partir da organização das forças que a compõem e do relacionamento das mesmas, produzindo uma estrutura de dependência dentro do fluxo que tem início nos fornecedores e vai até o comprador ou consumidor final. É um contexto ampliado, entendido não apenas como o ambiente tarefa da empresa, mas envolvendo outras variáveis que são incorporadas pela *filière* composta pelos fornecedores e compradores. As diferentes características dos fornecedores, por exemplo, monopólio, produtos importados etc., bem como as diferentes características dos compradores, têm a capacidade de impor condições peculiares, que consideradas dentro do fluxo e em conjunto, adquirem sentido para análise e conseqüente formulação de estratégias duradouras.

Algumas indústrias têm ambientes estáveis, mesmo que se considere um mercado em crescimento, possuem uma previsibilidade bastante acentuada, proporcionando boas condições para a opção por estratégias que considerem a constância das forças entre seus atores. Para essas indústrias, os modelos analisados são eficientes e atendem as necessidades dos gestores para a formulação de estratégias. Por outro lado, existem indústrias que estão sujeitas a muitas modificações e à alteração das forças que as compõem, traduzem-se pela inconstância de suas estruturas, de suas condições, que exigem continuamente a revisão das estratégias para a sobrevivência da empresa no mercado. Para essa realidade, os gestores precisam de maior volume de informações, bem como de conhecimento das relações de influência entre as forças dentro da *filière* para evitarem surpresas e mesmo poderem antecipar suas decisões.

Segundo o conceito de indústria de Michael Porter, esta se caracteriza por um conjunto de empresas que, na Figura 11, estão representadas em cada força, mas existe uma empresa, no centro da representação, indicando que os fatores internos fazem parte da análise, integrando o mercado e as competências, uma vez que as relações de competitividade alteram-se em função de ambos. Na figura, a representação da indústria destaca seus atores que produzem um movimento de troca sinérgica que não se acomoda e impacta de forma diferente os atores que reagem e interferem na atuação das empresas.

Os fatores para a análise interna não se apresentam na concepção que coloca a empresa no centro da análise. A empresa está no centro da análise mesmo que não tenha grande significância para a indústria, mas vem dela e é para ela que se discute a estratégia e a busca pela vantagem competitiva. Para análise interna, consideraram-se as propostas de Wright *et al.* (2000), Baker *et al.* (1997) e a análise de fatores internos da matriz *SWOT* através de seus pontos fracos e fortes.

O modelo de Wright *et al.* (2000) considera três naturezas para os recursos: humanos, organizacionais e físicos, que vinculam o sucesso organizacional ao alinhamento existente entre os mesmos. Os três recursos teriam o mesmo peso na composição das competências de uma empresa, mas se observa que existe uma singularidade que vem das pessoas, ou seja, dos recursos humanos. A superioridade desse recurso não significa a existência de pessoas superiores, mas fundamentalmente de sinergias específicas obtidas do alinhamento de valores da empresa com valores das

pessoas que trabalham nela. Pode-se visualizar no comportamento dos funcionários um valor estabelecido pela empresa, mas a constância e permanência do comportamento só é obtido quando existe consistência entre o padrão esperado pela empresa combinado com os valores em que as pessoas acreditam.

Sobre o assunto, Ahmed (1998) acrescenta que o clima e a cultura são fatores diferenciais importantes, uma vez que um produto pode ser facilmente copiado pelo concorrente, mas criar um ambiente propício envolve habilidades subjetivas e de difícil imitação.

A busca por padrões de desempenho superior não pode ser obtida apenas com um bom recrutamento e o posterior treinamento. A empresa Gol afirma no seu *site* que busca pessoas espontâneas, justificando que pode exigir que as pessoas façam, mas nunca obrigá-las a gostar do que fazem.

Assim, pode-se obter um comportamento desejável, mas sua sustentabilidade é uma questão diferente. A sustentabilidade, segundo Hunger *et al.* (2002), tem a característica da imitabilidade denominada como replicabilidade que consiste na dificuldade de imitar um recurso do concorrente. Essa característica encontra na singularidade do fator humano da empresa seu maior exemplo, uma vez que os concorrentes podem ver e entender o que fazer e até mesmo como fazer, mas imitar tem uma complexidade diferente. Lethbridge (2004) cita exemplos, dentre eles o da empresa Go, subsidiária da British Airways, que procurou copiar o modelo de negócio da Southwest Airline cuja essência está vinculada à gestão de pessoas. O modelo é bastante simples de ser compreendido, mas complicado e difícil para ser imitado, e a empresa Go não obteve sucesso, sendo vendida para a Easyjet que explora o segmento e obtém sucesso com o modelo.

Ainda considerando competências centradas nas pessoas, Baker *et al.* (1997) apresentam a diferença de suficiência e de capacidade. Vinculam a suficiência a aspectos qualitativos e a capacidade a aspectos quantitativos. A empresa precisa identificar em quais fatores é competente e quais podem possuir competências vinculadas à capacidade das pessoas. Para os autores, os dois pontos são distintos e se completam.

A concepção proposta na Figura 11 representa a visão de mercado e as forças que nele existem que devem ser consideradas para a análise de uma indústria, mas, a proposta é integrada e falta agregar os recursos da empresa. O Quadro 7 apresenta um padrão referencial que, junto da concepção proposta, traz a contribuição dos diversos autores e considera a empresa e seus recursos como partes integrantes da análise.

**QUADRO 7**  
Padrão Referencial para Análise Integrada

Pontos Positivos	Mercado Oportunidades	Concorrentes		Ações	
		Entrantes			
		Substitutos			
		<i>Filière</i>	Fornecedores		
			Compradores		
		Outras Forças	Governo		
		Financiadores			
	Recursos Pontos fortes	Físicos	Suficiência		Ações
			Capacidades		
		Organizacionais	Suficiência		
			Capacidades		
		Humanos	Suficiência		
Capacidades					
Pontos Negativos	Mercado Ameaças	Concorrência		Ações	
		Entrantes			
		Substitutos			
		<i>Filière</i>	Fornecedores		
			Compradores		
		Outras forças	Governo		
		Financiadores			
	Recursos Pontos Fracos	Físicos	Suficiência		Ações
			Capacidades		
		Organizacionais	Suficiência		
			Capacidades		
		Humanos	Suficiência		
Capacidades					

Fonte: Proposta da autora

A análise parte da divisão entre pontos positivos e negativos, cada qual analisado no mercado e nos recursos da empresa. Essa divisão é a mesma da matriz *swot* e eficiente para o início da coleta de informações para análise. O mercado considera a

*filière* através das forças dos fornecedores e compradores, considera os entrantes, os substitutos, a concorrência e ainda outras forças que podem ser representadas pelo governo, financiadores etc. Esse desdobramento direciona o levantamento das informações, garantindo que não seja preterida nenhuma das forças. Os recursos estão divididos por natureza (físicos, organizacionais e humanos) e são separados para que seja possível destacar as fontes dos mesmos. Ainda se dividem em suficiências e capacidades para que sejam lembrados os aspectos quantitativos e qualitativos. Deve-se considerar o recurso mais significativo por natureza.

O padrão apresentado no Quadro 7 considera a concepção da figura 11, ambos formam o modelo proposto e organizam as informações para que ações sejam estabelecidas, considerando o alinhamento das potencialidades da empresa com as oportunidades do mercado e ainda diagnosticando as ameaças e pontos fracos que vulnerabilizam a posição da empresa.

As potencialidades da empresa, levantadas sob as diversas perspectivas confrontadas com as oportunidades de cada força que compõe o mercado, é que identificarão a solidez das vantagens que a empresa usa para competir bem como a opção futura por novas estratégias. Essa análise ainda se estende para a possibilidade de a empresa, diante de rupturas das condições de mercado, ter seus recursos transformados em desvantagens competitivas.

A dupla visão: recursos e mercado é defendida por vários autores, entre eles, particularmente, Collis *et al.* (2001) que ressaltam que nenhum recurso ou vantagem é vantagem isoladamente, mas se transforma em vantagem quando interage com o mercado.

A concepção apresentada na Figura 11 e o Quadro 7, juntos, formam as ferramentas para a análise integrada. A extensão do referencial apresentado no Quadro 7 tem um objetivo complementar que é prever possíveis alterações na estrutura de forças do mercado que causam impacto no desempenho dos recursos da empresa e levam à alteração de uma vantagem existente que se transforma em desvantagem. O quadro referencial elenca as informações pertinentes para um intervalo temporal, sendo necessária a permanente atualização das mesmas.

O modelo, que considera a concepção da Figura 11 e o Quadro 7, auxilia o processo de análise para formulação estratégica, uma vez que pré-estabelece um padrão para levantamento das informações relevantes dentro de cada uma das forças. Esse padrão foi elaborado considerando modelos em uso que, isoladamente, deixam de atender a alguns aspectos da análise para formulação estratégica, mas, juntos e relacionados, passam a responder a um número maior de perguntas que são importantes para a análise e a opção por vantagens competitivas apoiadas em forças que tenham maior durabilidade.

A proposta integrada apresentada aplica-se a indústrias que operam em mercados dinâmicos, cuja peculiaridade é a alteração de uma ou mais das forças que formam a estrutura de rentabilidade da indústria e têm a capacidade de mudar as regras de competitividade da mesma. A lacuna que o modelo preenche é de apresentar um roteiro para análise e posterior formulação de estratégias.

Considerando a metodologia dedutiva proposta pelo presente trabalho, as considerações poderiam ater-se a uma possibilidade em tese, mas, com o intuito de esclarecer melhor, apresentou-se a aplicação do modelo na indústria de transporte aéreo de passageiros, o que permitiu demonstrar a transformação de vantagens em desvantagens competitivas. A notoriedade dos fatos e a importância da indústria no cenário nacional é que levaram à escolha do setor como exemplo.

## **5. APLICAÇÃO DO MODELO – ESTUDO DA INDÚSTRIA DE TRANSPORTE AÉREO DE PASSAGEIROS E DA EMPRESA GOL**

Neste capítulo, a aplicação do modelo proposto se limitará à análise da indústria de transporte aéreo de passageiros, que foi escolhida pela sua representatividade no setor de transportes, por operar em oligopólio e, com o processo de desregulamentação, por ter apresentado as características que se pretende enfatizar quanto à transformação de vantagens em desvantagens competitivas. A análise se deteve na empresa Gol, a entrante da indústria, que aproveitou a nova estrutura do mercado ocorrida com a desregulamentação que, concomitantemente, fragilizou as posições das empresas que atuavam no oligopólio.

A aplicação do modelo considera a entrante Gol como a empresa central da análise e, muito embora se limite às poucas informações que foram disponibilizadas pela empresa, tem a vantagem de contar com farto material organizado pelos órgãos oficiais que controlam o setor.

### **5.1. A indústria de transporte aéreo de passageiros no Brasil**

Segundo Pelizzer (1978), o objetivo dos transportes é conduzir tudo o de que o homem necessita, dos pontos onde é criado, produzido ou obtido para locais onde será consumido. Inclui-se, nessa finalidade, o deslocamento da própria pessoa impulsionada pelas mais variadas causas.

Os meios de transporte dividem-se em: aéreo, rodoviário, ferroviário, hidroviário e outros. Como atividade, os transportes são classificados no setor terciário (serviços) e, por isso, seu produto tem uma característica básica: é intangível. Para Pelizzer (1978), a intangibilidade significa que os serviços não podem ser armazenados, sua escolha pode ser emocional ou racional, e crises podem se instalar em uma modalidade se esta não oferecer vantagens que os façam ser escolhidos continuamente.

O governo brasileiro liberou para a iniciativa privada a exploração do transporte aéreo através de autorizações em caráter precário, e as empresas que atuaram na cabotagem eram estrangeiras: *Condor Syndikat* e *Aeropostale*. A Sindicato Condor Ltda

era uma empresa da *Lufthansa* – Alemã – que, em 1942, foi nacionalizada sob a denominação de Serviços Aéreos Cruzeiro do Sul Ltda.

Em 1927, foi fundada no Brasil a Varig, que tinha como principal acionista a Sindicato Condor Ltda. A Varig e a Sindicato Condor, esta resultante da nacionalização da *Condor Syndikat*, organizaram-se e se registraram como empresas de aviação, obtendo as concessões para exploração das linhas pioneiras.

Em 04 de novembro de 1933, foi fundada a Vasp por um grupo de 72 paulistas. Em 1936, o governo do Estado de São Paulo passou a apoiar diretamente a empresa, tornando-se acionista da mesma.

Foram criadas, nas décadas de 40 e 50, mais 20 empresas cujas rotas concentravam-se no litoral, mas muitas não tiveram sucesso, porque o mercado da época tinha dimensões reduzidas para viabilizar um número tão grande de empresas. Muitas faliram, fundiram ou foram absorvidas.

Juscelino Kubitschek de Oliveira, presidente do Brasil no período de 1956 a 1961, fez um governo com a característica do desenvolvimento, foram os “50 anos em 5”. Dentre suas atividades, o ex-presidente subsidiou as companhias nacionais de aviação. Em 1960, o Brasil era detentor da 2ª rede mais importante de transporte aéreo doméstico do mundo e da 3ª, se somadas a internacional com a doméstica (URSS e China excluídas).

Na década de 60, realizaram-se três reuniões, denominadas de *Conferência Nacional da Aviação Comercial*, sendo que, na terceira, em 1968, as deliberações e recomendações foram no sentido de conduzir a uma política de fusão e associação de empresas com o fim de reduzir o seu número a um máximo de duas na exploração do transporte internacional e, de três, no transporte doméstico (nacional).

Em 1968, teve início 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 ou no estabelecimento dos valores das passagens.

A crise que a aviação civil viveu nesse período foi atribuída à baixa rentabilidade do transporte aéreo, provocada pela concorrência excessiva, necessidade

de investimentos para a renovação da frota do pós-guerra e alterações na política econômica do país que retirou das empresas aéreas o benefício do uso do dólar preferencial para as importações. Nesse cenário de crise, um marco importante no mercado da aviação do Brasil foi a fundação da EMBRAER, em 1969, empresa estatal de capital misto. Segundo o DAC, encerra-se nessa época a primeira fase da aviação civil brasileira.

Para Page (2001), os motores dos aviões já haviam atingido o ponto máximo de evolução, mas era necessário inventar algo que substituísse a hélice. A hélice tinha por função criar, com seu movimento, um fluxo de ar que é impelido para trás pelas suas pás, levando o avião a avançar. A idéia nova era fazer aviões que se movessem como os balões. Assim vieram os aviões à reação: os gases formados pela combustão interna saem em jato de enorme velocidade, criando, como reação, um impulso que move o aparelho. Essa nova tecnologia forçou a modificação da rede de linhas, que passou a atender apenas às cidades de maior importância.

Em 12 de dezembro de 1972, foi criada a INFRAERO – Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária -, empresa pública vinculada ao Ministério da Defesa, responsável pela administração de 65 aeroportos e de 82 estações de Apoio à Navegação Aérea do País, que executa serviços de telecomunicações, controle de tráfego aéreo, meteorologia e proteção ao voo no espaço aéreo brasileiro.

De 1969 a 1973, o transporte aéreo comercial brasileiro apresentou um crescimento médio anual de aproximadamente 20%, o que correspondeu ao dobro da taxa média de crescimento do PIB.

Em 1975, o Ministério da Aeronáutica criou empresas regionais para atenderem às cidades do interior (Decreto n. ° 76.590 de 11 de novembro de 1975). As empresas criadas atenderiam a cinco territórios:

- NORDESTE (Estados do nordeste, parte de Mato Grosso, Espírito Santo e parte de Minas Gerais).
- RIO-SUL (Estados do sul e Rio de Janeiro, faixa litorânea de São Paulo).
- TABA (Estados da Amazônia e parte oeste do Pará e norte de Mato Grosso).

- TAM (Mato Grosso do Sul, parte de Mato Grosso do Norte e São Paulo).
- VOTEC (Tocantins, Goiás e Distrito Federal, parte do Pará, Minas Gerais e Mato Grosso).

O novo sistema de transporte teve também como objetivo utilizar o avião Bandeirante, que já fazia grande sucesso na aviação regional dos Estados Unidos.

Em 1989, o Ministério da Aeronáutica, através do DAC, mudou sua política por uma flexibilização tarifária. Assim, abandonou-se a fixação de preços, que foi substituída pelo estabelecimento de uma faixa de variação em torno de um valor fixado pelo DAC, correspondente à tarifa básica.

Em 1991, realizou-se o V CONAC (*Conferência Nacional da Aviação Comercial*), cujo objetivo era conseguir uma redução gradual e progressiva da regulamentação existente. Em consequência, foi implementado um Programa de Flexibilização a partir de 1992. Para o DAC, foi a entrada para a 3ª e atual fase da história da aviação no Brasil.

Segundo Tavares (1999), esses programas contribuíram para melhorar a concorrência, sobretudo através do fim da exclusividade e das restrições regionais para as companhias regionais com sistema de liberação monitorada das tarifas domésticas, da abertura do mercado doméstico para a entrada de novas empresas, tanto de transporte regular quanto de transporte não regular, incluindo empresas regionais e cargueiras.

Tavares (1999) registra que, nesse período, houve o crescimento de empresas regionais como a Tam e a Rio-Sul e uma série de aquisições de empresas regionais por grupos nacionais já estabelecidos, como a compra da Rio-Sul pela Varig, da Nordeste pela Rio-Sul.

Foram flexibilizados os parâmetros para concessão de linhas, e algumas empresas nacionais passaram a explorar o mercado internacional. As mudanças também passaram a permitir a exploração do transporte aéreo não regular de cargas e passageiros, na modalidade *charter*.

Pelizzer (1978, p.45) esclarece que a definição de *charter* pode variar de acordo com a finalidade a que se destina. O único elo comum em todos os conceitos é que

devem ser cumpridas condições específicas, antes de ser obtida a permissão para a operação de vôos *charter*. A convenção de 1944 em Chicago tentou fazer uma distinção entre os vôos regulares e os sem escalas, mas foi inconclusiva.

A tecnologia dos novos motores mudou radicalmente a indústria de transportes aéreos, abrindo a 2ª fase, que foi de 1970 a 1991. A indústria que atendia, em 1958, ao total de 335 cidades chegou a 1975 atendendo apenas a 92 cidades. É nesse contexto que, mais uma vez, o governo fez sua intervenção, permitindo, em 1975, a criação de empresas regionais, então apareceram empresas menores atendendo às cidades não servidas pelas empresas grandes que operavam também no tráfego internacional. Essa política não foi suficiente para levantar a indústria aos patamares vividos na década de 60.

A 3ª fase tem início em 1991 com a redução da regulamentação, permitindo que novas empresas fossem viabilizadas, saindo de 17 empresas em 1991 para 41 no final de 2002. O processo de desregulamentação não é restrito ao Brasil, nem está acabado, e ocorre de forma mais ou menos acentuada no mundo todo.

## **5.2. Desregulamentação**

Chan (2000) afirma que o transporte aéreo sempre foi importante para as estratégias em casos que envolvem a nação, por exemplo, nos casos de guerra, mas cita o papel de escritórios de vendas de passagens das companhias aéreas, instalados em diversos pontos do mundo, os quais funcionam como embaixadas, são símbolos das nações que representam e motivos de orgulho e prestígio. Especificamente nos Estados Unidos, desde 1920, a indústria de transporte aéreo de passageiros representa geração de empregos e crescimento.

Em 1978, a legislação norte-americana permitiu a abertura de novas rotas, permitindo que entrantes viessem para o mercado. Esses entrantes passaram a atuar em rotas entre cidades menores que não eram atendidas pelas grandes companhias existentes. A nova situação, somada a fenômenos como a globalização, levou as empresas antigas a fazerem alianças estratégicas, que nem sempre envolviam empresas do mesmo país. Essas alianças evitaram o aparecimento de oferta de rotas em duplicidade e a mudança do foco das antigas empresas de aviação para o mercado

internacional, especialmente o Pacífico, uma vez que o mercado doméstico era explorado pelas novas empresas. Junto a esses fatores apareceu o uso intenso da informática para agendamentos, vendas de passagens e o gerenciamento das rotas compartilhadas que serviram para o fortalecimento das grandes empresas. Mesmo com essas condições, a indústria norte-americana ressentiu-se, e as empresas Braniff e Pan Am desapareceram. Estrella (2004) soma um fato ponderável que ocorreu com os fabricantes dos aviões, como o desaparecimento da *McDonnell*, engolida pela *Boeing*, a retirada da *Lockheed* e da *Fokker* do mercado de aviões comerciais e a fusão de empresas européias formando a *Airbus Industrie*.

Chan (2000) esclarece que a desregulamentação separou o mercado aéreo norte-americano em dois: um deles é o realizado pelas grandes empresas cujas rotas interligam grandes cidades e fazem o tráfego internacional; outro, realizado pelas pequenas empresas que atuam no mercado doméstico em rotas que ligam grandes cidades a centros menores. Nos Estados Unidos o transporte aéreo é controlado pelo *Federal Aviation Administration*, uma agência do governo que faz parte do Departamento de Transportes.

Essas condições levaram a um crescimento da indústria, que beneficiou grandes e pequenas, e contribuíram para o crescimento dos lucros do segmento todo, influenciando a desregulamentação no restante do mundo.

Especificamente no Brasil, Tavares (1999) analisou o setor de transportes aéreos considerando, inicialmente, as barreiras que se dividem em institucionais e regulatórias, físicas, de informação, técnicas e econômicas.

As barreiras institucionais e regulatórias à entrada são controladas, segundo o artigo 180 do Código Brasileiro de Aeronáutica (CBA), pelo DAC ( Departamento de Aviação Civil), subordinado ao Ministério da Aeronáutica, que estipula a prévia concessão para a exploração de serviços aéreos públicos para o transporte aéreo regular. No caso de transporte aéreo não-regular ou de serviço especializado, dependem apenas de autorização. O procedimento está descrito na Portaria 536/GC5 de 18 de agosto de 1999 e só pode ser outorgado a pessoas jurídicas brasileiras.

Pompl (2002) analisou a estrutura internacional da indústria dos transportes aéreos, com o objetivo de associar seus impactos no turismo, e apresenta três situações

estruturais: a liberalização internacional; a desregulamentação nacional que seria a quebra do monopólio; e a privatização.

Na liberalização, existem três sistemas. O primeiro deles é o tradicional, que considera a Convenção ICAO – *International Civil Aviation Organization* -, conhecida como a Convenção de Chicago, assinada em 17 de dezembro de 1944, que entrou em vigor a 4 de abril de 1947, após sua ratificação por um número suficiente de países. O artigo 37 da Convenção adotou normas e regras para uma malha de mais 3000 serviços aéreos como: número especificado de rotas, frequência e capacidade de assentos estabelecidos e tarifas negociadas via IATA<sup>4</sup>. Esta é uma associação com sede em Montreal, que tem por missão representar e servir o setor da aviação. Um segundo sistema é chamado de bilateral, vem desde 1978, com o ato norte-americano que acabou com o monopólio e abriu possibilidades de existirem novas rotas, mas sem linhas domésticas. A frequência é livre, e a operação é em *code-share*. Para o autor, *code-share* é um acordo comercial entre duas empresas, que permite a operação conjunta das disponibilidades. O último sistema é o multilateral com acesso livre para qualquer lugar, podendo ser feito entre muitos países, e a tarifa é automaticamente aprovada.

A desregulamentação nacional, segundo Pessoa (1989) citado por Lima (2005) data de 25 de julho de 1925 com a promulgação do Decreto 16.983 que subordinou as atividades aéreas civis ao Ministério de Aviação e Obras Públicas. Para Pompl (2002), a desregulamentação veio com a queda do monopólio norte-americano de 1978, que significou o fim do controle sobre as tarifas junto ao acesso fácil a licenças de operação junto à IATA. Na prática, muitas empresas foram abertas, e as reservas começaram a ser *on-line*.

A privatização também está presente pelos baixos níveis de retorno ou pelos prejuízos acumulados pelas empresas que não conseguem atender à grande necessidade de capital que a indústria de transportes aéreos exige. Também há que se lembrar que a abertura e a quebra do monopólio acontecem em apenas uma parte dos serviços, o controle dos aeroportos fica por conta do governo.

A quebra do monopólio nos Estados Unidos, em 1978, segundo Pompl (2002, p.89), trouxe novos entrantes para a indústria, mas duramente alguns desses entrantes

---

<sup>4</sup> *International Air Transport Association* – Associação Internacional de Transporte Aéreo.

sobreviveram em novas rotas, e, como consequência positiva, trouxe para os passageiros uma redução de até 15% nas tarifas. Na Europa, a análise mostra que o monopólio cresceu com a liberalização, mas que as entradas no mercado e saídas são constantes, com empresas quebrando, e outras em precárias condições. Um fato notório é que as empresas de transporte aéreo brasileiras têm a carga tributária bastante elevada. A informação esta disponível no *site* do Sindicato Nacional das empresas Aeroviárias – SNEA - e a carga tributária nos Estados Unidos é de 7,5%, na Europa de 16% e no Brasil de 35%.

Segundo informações do próprio Sindicato os 35% de tributos se dividem em:

- 22,18% que incidem direto sobre a receita, compostos por:
  - 2,43% Fundo Aeroviário
  - 15% Imposto sobre Circulação de Mercadorias - ICM
  - 0,8% Imposto Sobre Serviços - ISS
  - 0,3% Contribuição sobre Movimentação Financeira - CPMF
  - 0,65% Programa de Integração Social- PIS
  - 3% Contribuição para Financiamento da Seguridade Social –COFINS
- 12,62% que incidem sobre os custos;
  - Direto sobre importação de peças e equipamentos :
    - Imposto de Importação 3% e
    - Imposto sobre Circulação de Mercadorias 4%
  - 2,3% Imposto indireto sobre combustíveis -ICM
  - 6,44% Imposto indireto sobre compras –ICM
  - 2,6% Associação Transportes Aéreos – ATAERO
  - 0,60% Fundo aeroviário em folha
  - 0,38% Contribuição sobre Movimentação Financeira - CPMF

A barreira física pode ser a disponibilidade de aeronaves e a infra-estrutura aeroportuária. A disponibilidade de aeronaves se deve ao fato de o Brasil ser um pequeno consumidor, o que faz seu poder de compra ser reduzido. A falta de estrutura aeroportuária é a falta de *slots* e *gates*. *Slots* é um intervalo de tempo durante o qual uma aeronave está autorizada a pousar e decolar. Caso a empresa não use um *slot* que lhe foi alocado por 30 dias, ela perderá o direito de usá-lo. Essa alocação, muitas vezes, produz uma alocação maior do que o uso. Os *gates* são os portões de embarque que, no Brasil,

não ficam exclusivos, são alocados de acordo com as partidas efetivas. As tarifas aeroportuárias são cobradas em função do tempo de utilização dos serviços.

São várias as barreiras econômicas: a necessidade de enorme volume de capital para a implantação, operação, manutenção e continuidade dos serviços, os juros no Brasil. Estes ainda apresentam as menores margens de lucro e taxas de retorno sobre o investimento. Tavares (1999) apresenta como uma barreira fundamental o artigo 181 do CBA-Código Brasileiro de Aviação, que limita a participação de capital estrangeiro nas concessões e autorizações. O CBA – Código Brasileiro de Aviação - permite que as empresas estrangeiras detenham apenas 20% das ações com direito a voto, enquanto nos EUA é permitida a participação de até 25% e, na EU, de 49%.

As barreiras à informação no mercado de transporte aéreo dizem respeito aos esforços para se conquistarem passageiros, como encontrá-los e disponibilizar facilidades para que se tornem usuários.

Em 1990, através do Decreto 99.179 foi criado o Programa Federal de Desregulamentação que fortaleceu a iniciativa privada e reduziu a interferência do governo. (LIMA, 2005)

Analisar o mercado pressupõe considerar variáveis que não se limitam ao Brasil, porque a indústria de transporte aéreo faz parte de um mercado mundial.

### **5.3. Modelo proposto**

O que segue é uma análise da indústria de transporte aéreo de passageiros no Brasil, baseada no modelo proposto que considera a análise integrada de recursos e mercados. A Gol, que é a entrante ao oligopólio da indústria de transportes aéreos de passageiros, é também a empresa que ocupa a posição central do modelo.

#### **5.3.1. A indústria de transporte aéreo no Brasil de 2000 a 2003**

O transporte aéreo chama a atenção pelo impacto que produz junto aos usuários e, por ser um serviço que envolve alta tecnologia, tem custos elevados, sendo acessível somente a uma pequena parcela de usuários. Suas características exigem o controle através de órgãos públicos que ditam regras e normas de exploração e, conseqüentemente, mantém uma base de dados formal com parâmetros iguais para todas

as companhias. Esta base de dados é disponibilizada através de relatórios, anuários etc que simplificam a coleta de informações sobre a indústria.

Porter (1986, p.24) define indústria como “grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si”. Quando define concorrente, amplia o conceito, considerando que concorrentes não se limitam àqueles já estabelecidos, mas abrangem os substitutos e os entrantes que podem assumir maior ou menor importância, dependendo do momento. Assim, concorrência é definida pelo autor como “rivalidade ampliada”.

O autor entende que a discussão deve ter início com a definição de quais são os concorrentes que devem ser examinados, sem descartar os concorrentes potenciais e as possibilidades de fusões e aquisições. Para a escolha desses concorrentes é que previamente analisaram-se os resultados operacionais da indústria através de indicadores.

Os indicadores são resultados de desempenho operacional da indústria, encontrados nas publicações oficiais do DAC – Departamento de Aviação Civil -, órgão do ministério da Aeronáutica; EMBRATUR – Instituto Brasileiro do Turismo -, órgão do Ministério do Esporte e Turismo e da INFRAERO – Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária.

Três indicadores foram selecionados para a pesquisa: quilômetros voados, número de assentos por quilômetro utilizado e quantidade de passageiros transportados. A escolha pautou-se por existir, nesses indicadores, uma complementariedade para a definição da representatividade de cada empresa dentro da indústria e também pelo fato de possibilitar melhor análise da composição da indústria brasileira de transporte aéreo. A pesquisa se detém aos dados do período de 1995 a 2003 em que se podem perceber claramente os fatos que deram origem ao presente trabalho. A Tabela 1 apresenta a evolução dos três indicadores durante o período de estudo.

O indicador quilômetros voados considera a soma aritmética dos quilômetros voados em todos os vôos realizados por todas as empresas ao longo de um ano. A escolha desse indicador deve-se ao fato de o mesmo estar relacionado ao volume e, por consequência, à receita e despesa das empresas.

Tal indicador pode ser dividido em tráfego doméstico e internacional. O tráfego doméstico é aquele realizado dentro do país, enquanto o internacional é realizado do Brasil para outros países e vice-versa. O indicador quilômetros voados não considera os quilômetros voados por empresas estrangeiras no espaço aéreo brasileiro.

**Tabela 1**

Indicadores da indústria de transporte aéreo de passageiros no Brasil

	Quilômetros voados	Assentos por quilômetros voados (000)	Número de Passageiros
1995	424.866.989	62.549.166	38.408.070
1996	476.367.923	69.180.035	41.422.683
1997	488.152.290	73.385.493	45.720.333
1998	575.217.883	80.670.255	50.027.954
1999	563.559.025	76.958.158	44.678.066
2000	564.979.499	74.889.574	48.096.886
2001	581.827.882	78.408.820	50.788.713
2002	547.602.754	78.002.009	34.340.204
2003	471.399.434	70.421.027	33.420.071

Fonte: Elaborado a partir de informações dos Anuários de 1995 a 2003 publicados pelo DAC

O tráfego doméstico é realizado por muitas pequenas empresas que se limitam a prestar serviços de grandes cidades para outras menores, pulverizando o grande movimento das rotas entre as principais cidades.

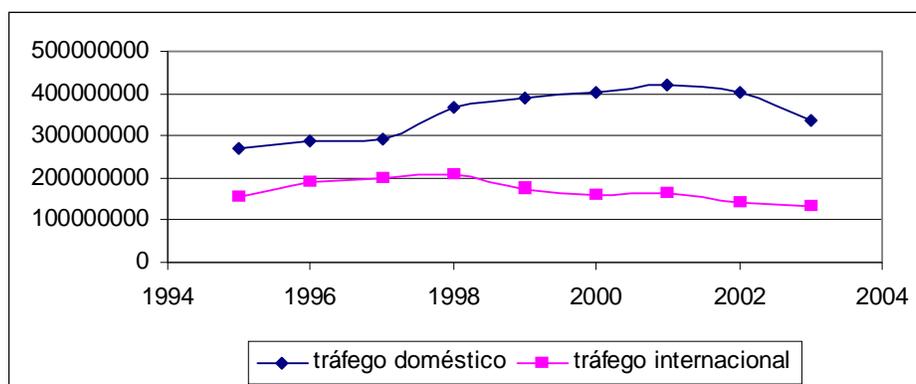
A Tabela 2 apresenta a evolução do indicador quilômetros voados, considerando o tráfego doméstico e o internacional.

**Tabela 2**

Quilômetros voados – tráfego doméstico e internacional

Ano	Total	Doméstico	%	Internacional	%
1995	424.866.989	268.531.255	63	156.335.734	37
1996	476.367.923	287.103.546	60	189.264.377	40
1997	488.152.290	290.573.411	60	197.578.879	40
1998	575.217.883	366.732.720	64	208.485.163	36
1999	563.559.025	391.178.251	69	172.380.774	31
2000	564.979.499	404.294.663	72	160.684.836	28
2001	581.827.882	420.115.305	72	161.712.577	28
2002	547.602.754	404.073.821	74	143.528.933	26
2003	471.399.434	338.432.576	72	132.966.858	28

Fonte: elaborado a partir de informações dos Anuários de 1995 a 2003 publicados pelo DAC



**Gráfico 1**

Evolução dos quilômetros voados - Tráfego doméstico e internacional

O Gráfico 1 mostra o comportamento do indicador quilômetros voados para os tráfegos doméstico e internacional, conforme as indicações da Tabela 2.

Pode-se observar no Gráfico 1 que houve, a partir de 1998, uma queda no tráfego internacional. Esse fato se deve à saída da empresa Vasp da operação de rotas fora do país. No mesmo período, houve um aumento no tráfego doméstico, o que vem compensando o resultado geral do indicador, mas é perceptível o decréscimo da participação de empresas brasileiras no transporte internacional. Pode-se somar um fato que contribuiu para a queda do tráfego internacional e a redução do fluxo turístico internacional, que foi o atentado ocorrido em 11 de setembro de 2001<sup>5</sup>. A quantidade de quilômetros percorridos pode ser analisada quanto a sua distribuição entre as diversas empresas nacionais que prestam este serviço, conforme mostra a Tabela 3.

Pode-se observar, no quadro, a concentração existente dentro da indústria, caracterizando uma estrutura econômica de oligopólio na qual as empresas Varig S/A Viação Rio-Grandense, Tam Linhas Aéreas S/A, Vasp Viação Aérea São Paulo e Gol Transportes Aéreos Ltda são responsáveis pela grande parte dos serviços prestados.

Essa concentração é registrada por Beni (1997) como caso ilustrativo de comportamento oligopolístico dentro do mercado turístico.

<sup>5</sup> Atentado terrorista ocorrido nos Estados Unidos.

**Tabela 3**  
Quilômetros voados pelas empresas brasileiras

EMPRESA	2000	2001	2002	2003
Varig S/Aviação Rio-Grandense	223431444	228828786	209099064	201668091
Tam Transportes Aéreos Meridionais	66906459			
Vasp Viação Aérea São Paulo S/A	64939561	52076742	51312505	46576802
Rio Sul Linhas Aéreas S/A	47635865	48614525	43776431	
Tam Linhas Aéreas S/A	45831646			
Nordeste Linhas Aéreas Reg. S/A	20815000	23715838	22000971	
Tam Linhas Aéreas S/A	11761562	154460354	158394387	117723630
Interbrasil Star S/A	7598879	5627401		
Penta Pena Transportes Aéreos S/A	7465698	5390570	2821724	
Pantanal LA Sul Matogrossense S/A	3471083	5330991	4953618	
Rico Linhas Aéreas S/A	3420425	4298620	4665268	
Total Linhas Aéreas S/A	2784839	2855402	3993800	
Trip Transpor. Aér. Reg. Interior Paul. Ltda	2232018	2246067	1844454	
Tavaj Transportes Aéreos S/A	1927013	1351470	1579831	
Meta Mesquita Transporte Aéreo Ltda	1816906	2101254	1691638	
Passaredo Transportes Aéreos S/A	1285764	922434	97029	
Abaeté Linhas Aéreas	876288	1550108	480790	
Presidente Transportes Aéreos S/A	674322	105886		
Taf Linhas Aéreas S/A	443080	254478	148653	
Gol Transportes Aéreos Ltda		14411804	32850816	49049026
Varig Logística S/A			7052154	
Puma Air Linhas Aéreas Ltda			839621	
Somatório	564889499	581827882	547602754	471399434

Fonte: Elaborado a partir dos Anuários de 2000 a 2003 publicados pelo DAC

A Tabela 4 destaca apenas as quatro empresas citadas que, doravante, serão identificadas apenas por seus nomes fantasia.

Mesmo com a redução nos quilômetros voados no período de 2001 para 2002, as quatro maiores empresas aumentaram suas participações no total da indústria, levando a uma concentração maior. Esse tipo de estrutura de mercado leva a uma interdependência das decisões entre as empresas que constituem o oligopólio, uma vez que o movimento de uma delas pode afetar as demais e, conseqüentemente, toda a indústria.

**Tabela 4**

Representatividade das empresas dentro da indústria

Empresas	Ano			
	2000	2001	2002	2003
Varig	223.431.444	228.828.786	209.099.064	201.668.091
Vasp	64.939.561	52.076.742	51.312.505	46.576.802
Tam	124.499.667	154.160.354	158.394.387	117.723.630
Gol		14.411.804	32.850.816	49.049.026
Somatório	412.870.672	581.827.882	547.602.754	415.017.549
Representatividade na indústria	73,10%	77,30%	82,50%	88,03%

Fonte: Elaborado a partir de informações dos Anuários de 2000 a 2003 publicados pelo DAC

Outro indicador apresentado na Tabela 1 é assentos por quilômetros voados. Esse indicador considera o somatório do produto do número de assentos de cada aeronave pela quantidade de quilômetros percorridos em cada voo. Tal indicador refina o indicador anterior que se refere unicamente aos quilômetros voados, uma vez que considera a quantidade de passageiros que podem ser transportados por aeronave e a capacidade da mesma. Por exemplo: uma empresa pode voar 10.000 quilômetros com 10 aeronaves e cada uma delas com capacidade para transportar 144 passageiros. Outra empresa pode voar os mesmos 10.000 quilômetros com 10 aeronaves cuja capacidade é de apenas 64 passageiros. A primeira empresa produziu  $144 \text{ passageiros} \times 10.000 \text{ Km} = 1.440.000$  passageiros por quilômetros, representado pelas letras “paxkm”, enquanto a segunda produziu  $64 \times 10.000 = 640.000$  paxkm.

A Tabela 1 traz a evolução do indicador assentos por quilômetros e mostra um crescimento significativo na oferta durante o período de 1995 até 1998. Houve decréscimo no período de 1999 a 2000, retomando o crescimento a partir de 2001. O decréscimo ao longo de 1999 e 2000 era esperado, uma vez que o indicador quantidade de quilômetros voados também apresentou redução no período. A divergência aconteceu de 2001 para 2002, quando houve redução apenas no indicador quilômetros voados e a manutenção dos assentos por quilômetros, indicando que o crescimento do segundo indicador foi obtido com o aumento na capacidade das aeronaves ou com a otimização das mesmas, fazendo maior número de viagens ou com maior volume de ocupação. Esse período coincide com a entrada da Gol, fazendo linhas domésticas com aeronaves do tipo 737-400 com capacidade para 144 passageiros, tirando uma parcela

do mercado de empresas menores que realizavam o transporte com aeronaves de capacidade menor. Outro fator é a redução na quantidade de quilômetros voados nas empresas que lideravam o oligopólio como a Varig, Vasp e Tam.

O indicador assento por quilômetro ainda é analisado quanto à ocupação das aeronaves, uma vez que cada uma delas tem uma capacidade de assentos ofertados, podendo viajar com estes ocupados ou vazios.

A Tabela 5 apresenta a ocupação nos últimos quatro anos, comparando a indústria com o desempenho das empresas Vasp, Varig, Tam e Gol.

**Tabela 5**  
Evolução da quantidade de assentos por quilômetros voados, oferecidos e utilizados no período de 2000 a 2003

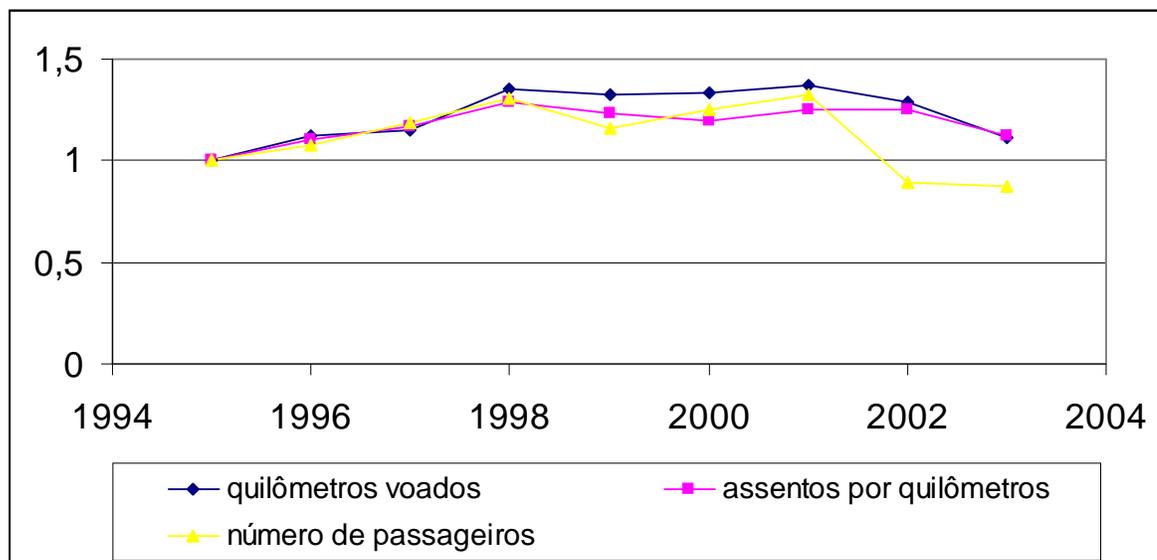
Empresa	2000 (000)		2001 (000)		2002 (000)		2003 (000)	
	Oferecidos	Utilizados	Oferecidos	Utilizados	Oferecidos	Utilizados	Oferecidos	Utilizados
Varig	36.500	23.020	38.247	26.956	38.019	27.100	37.073	27.316
Vasp	8.551	3.914	6.199	3.807	6.199	3.414	5.535	3.112
Tam	15.290	7.863	20.571	11.970	21.962	13.020	17.913	11.308
Gol			2.056	1.269	4.984	3.145	7.508	4.886
Somatório	60.343	34.799	67.075	44.003	71.165	46.680	68.030	46.624
Total da indústria	74.750	41.675	78.408	50.788	77.824	50.526	70.421	48.001
Representatividade	80,7%	83,5%	85,5%	86,6%	91,4%	92,3%	96,6%	97,13%

Fonte: Elaborado a partir de informações dos Anuários de 2000 a 2003 publicados pelo DAC

Esse indicador mostra que a concentração existente na indústria é ainda maior quando se analisa o indicador assentos por quilômetros, pois indica que a ocupação das aeronaves das empresas que lideram o oligopólio é maior do que a da indústria, portanto as mesmas têm um desempenho melhor quanto ao uso de suas aeronaves.

O terceiro indicador da indústria é a quantidade de passageiros transportados que é o número de usuários, independentemente da distância que será percorrida. Pode-se observar na Tabela 1 que esse indicador cresceu no período de 1995 até 1998, caiu muito no ano de 1999 pelas mesmas razões já elencadas nos indicadores anteriores e retomou o crescimento em 2001. O ano de 2002 foi muito ruim e apresentou a menor procura do transporte aéreo desde 1995.

Para que as mudanças nos três indicadores pudessem ser comparadas, considerou-se o ano de 1995 como base, e foram levantadas as variações dessa base resultando o Gráfico 2 que compara os indicadores.



**Gráfico 2**

Quilômetros voados, assentos por quilômetro voados e número de passageiros

Fonte: Elaborado a partir das informações anteriores.

Para análise conjunta dos indicadores foram considerados três períodos:

1º período de 1995 até 1998

2º período de 1999 até 2001

3º período após 2001

Durante o 1º período, os três indicadores tiveram um crescimento bastante similar, exceção feita ao ano de 1998, quando a quantidade de assentos por quilômetro não apresentou evolução.

O segundo período tem por característica a alternância dos percentuais de crescimento ou redução dos mesmos, mas a quantidade de assentos por quilômetro oferecidos aumentou e se manteve.

O terceiro período mostra que os indicadores se desordenaram e coincidem com o período em que ocorreu o atentado de 11 de setembro e com a entrada da empresa Gol na indústria.

Os três períodos fazem parte da terceira fase da Aviação Civil do Brasil que tem por característica a desregulamentação e portanto uma maior liberdade das empresas. A Teoria Econômica de Schumpeter (*apud* Possas, 1987) ensina que, nessa estrutura, as empresas preocupam-se muito com as ações umas das outras que possam levar a um desequilíbrio da competitividade e à conseqüente atratividade da indústria. Uma redução na atratividade reduziria os resultados de todas as empresas, e seus reflexos seriam extensivos a outras indústrias como a indústria turística e a indústria de transportes rodoviários de passageiros.

Os três indicadores, muito embora com algumas variações na evolução, indicam que a indústria de transporte aéreo tem uma estrutura econômica oligopolística, sendo as quatro empresas mais representativas: a Varig, a Vasp, a Tam e a Gol, que serão analisadas segundo as forças que compõem a concepção apresentada para o modelo proposto de análise estratégica.

#### **5.4. Aplicação do modelo**

A concepção do modelo considera mercado e recursos integrados e que ambos são constituídos por forças que estabelecem tanto a rentabilidade da indústria como a forma que a empresa vai competir. A empresa analisada é a entrante Gol que tem seus recursos analisados e comparados com empresa similar do mercado norte-americano.

##### **5.4.1. Concorrência**

O modelo proposto considera, em sua análise, um componente bastante significativo que é sua estrutura econômica do mercado. Os indicadores apresentados no início deste Capítulo demonstram que a estrutura de mercado é oligopolista. Segundo Coronato (2002), o índice CR4 (*four firm concentration ratio*), obtido através da soma da participação das quatro maiores empresas do setor, quando atinge 50%, indica concentração e já significa um alerta para o CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica. O CADE é um órgão do governo que age como guardião do mercado e estabelece regras que protejam os consumidores de abusos por parte dos fornecedores. É uma agência judicante, criada pela Lei nº4.137, de 1962, vinculada ao Ministério da Justiça, com foro no Distrito Federal.

O oligopólio é constituído pelas empresas Varig, Vasp, Tam e a entrante GOL. Operar em oligopólio significa atuar com decisões que envolvem a consideração de que uma das empresas pode, dependendo de sua política de preços, afetar a rentabilidade de toda a indústria de transporte aéreo. A entrante Gol, atuando na proposta *low cost* e assumindo a cada ano maior participação no mercado, levou as demais empresas participantes do oligopólio a reverem seus processos, através de corte de custos, parcerias como o *code-share* da Varig-Tam, redefinição de estratégias etc. É comum a alteração das empresas que formam o oligopólio. No caso da indústria de transporte aéreo, até o ano de 1999, o oligopólio era formado pelas empresas Tam, Varig, Vasp e Transbrasil.

Em relatório publicado pela Revista Exame, sobre o ano de 2002, o setor de transportes como um todo, ao ser comparado com os demais segmentos da economia, apresentou os seguintes dados, conforme Tabela 6.

**TABELA 6**

Evolução de Indicadores por Setores da Economia Brasileira

	1999	2000	2001	2002
Crescimento das vendas				
No setor de transportes	-1,1	3,2	1,0	-0,3
Mediana dos setores	3,6	5,4	3,6	-0,2
Rentabilidade no patrimônio Líquido				
No setor de transportes	0,2	8,1	4,9	7,1
Mediana dos setores	1,8	5,4	5,5	4,7
Margem das vendas				
No setor de transportes	-2,7	1,7	0,8	1,9
Mediana dos setores	0,8	2,6	1,6	1,4
Liquidez corrente				
No setor de transportes	1,11	1,13	0,95	1,11
Mediana dos setores	1,24	1,36	1,28	1,29
Investimento no imobilizado				
No setor de transportes	27,1	21,9	20,7	16,5
Mediana dos setores	11,9	14,4	17,5	15,3

Fonte: Adaptado Exame 2003

Uma comparação ampla pode ser feita do setor geral de transportes com demais setores da economia brasileira. Observa-se que o crescimento e a liquidez do setor de transporte são menores que de outros segmentos, mas esse setor apresenta maior

rentabilidade do patrimônio e maior margem das vendas. Mesmo considerando que a desregulamentação permitiu que novos entrantes viessem para a indústria, há que se pensar na barreira imposta pela necessidade de alto capital para operação. Se existe uma grande barreira aos entrantes por causa do capital necessário, Soares (2003) completa que, enquanto nos Estados Unidos a passagem aérea paga 8,5% de impostos, no Brasil a taxa chega a 34%.

A indústria de transporte aéreo no Brasil é controlada pelo DAC – Departamento de Aviação Civil -, que acompanha e publica os indicadores operacionais das empresas, existindo uma grande visibilidade na movimentação das mesmas e conseqüente facilidade na obtenção de informações oficiais. Além das publicações oficiais através dos anuários do DAC, as empresas ocupam um grande destaque na mídia, estando sempre em foco os bons e os maus desempenhos obtidos por elas. Uma das razões apresentadas por Chan (2000) para o destaque é que os escritórios de vendas de passagens no exterior funcionam como embaixadas de seus países de origem. As informações foram coletadas de fontes públicas e têm a vantagem de usarem uma base comum de mensuração que é estipulada pelo DAC.

A concorrência, além dos aspectos econômicos apresentados, deve considerar os quatro componentes diagnósticos do modelo de Porter (1986): metas futuras, hipóteses, estratégia em curso e capacidades.

Identificar as metas declaradas das empresas de aviação é bastante fácil uma vez que toda modificação deve ser previamente autorizada pelo DAC, a abertura de capital, seu percentual, os valores de tarifa etc., e o cenário da concorrência é caracterizado pela crise da aviação civil brasileira. Varga (2003) apresenta alguns fatores como reflexos da crise: a guerra nos preços das passagens, a queda da eficiência (média de pontualidade e do não cancelamento) e a degradação dos serviços de bordo. O autor cita o consultor José Carlos Martinelli, que aponta o atentado terrorista de 11 de setembro de 2001, ocorrido nas torres gêmeas nos Estados Unidos, como o principal fator para afastar passageiros e impor novas regras de segurança que impactam os custos e conseqüentemente os preços.

Mas existem outras informações na mídia que são menos visíveis, como a dívida com a Previdência Social, fato registrado no site da *Cable News Network LP*, CNN em 15/05/03, destacando as empresas de aviação como as maiores devedoras.

Somam-se fatores estruturais como o crescimento da indústria através do aumento da oferta de vôos, mas sem elevação das taxas de ocupação, provocando sempre a operação em patamares abaixo do ponto de equilíbrio. O dólar também afeta diretamente a indústria, pois os insumos são, em grande parte, adquiridos em moeda americana, e os regulamentos alfandegários obrigam as empresas brasileiras a manterem em estoque 15% de peças de reposição, quando o padrão internacional é de 2 a 3 %.

A insatisfação com o cenário atual é visível, considerando apenas as quatro maiores empresas. A Tam e a Varig sinalizaram um processo de fusão cujo início foi um compartilhamento – *code-share* -, ou seja, a atuação em parceria das empresas em algumas linhas comuns, desde março de 2003. Com o compartilhamento, que é uma estratégia de cooperação, as empresas, muito embora concorrentes, obtêm redução de custos, pois uma rota deficitária para ambas, por causa da baixa ocupação, passa a ser realizada por apenas uma delas. A Varig opera em uma aliança internacional denominada de *Star Alliance*.

As notícias publicadas pelo jornal *A Folha de São Paulo*, Caderno B4 de domingo 18/05/03 informaram que não apenas parcerias saneadoras financeiramente estariam sendo implantadas pela Tam e pela Varig, mas também cortes de linhas e de destinos que não estivessem apresentando resultados satisfatórios.

Essa redução de linhas deve se generalizar na indústria, segundo Rutkowski (2003), que cita o consultor de aviação Paulo Roberto Sampaio, da Multiplan, que defende a tendência de que as empresas Gol, Tam, Vasp e Varig operem apenas em 35 a 40 cidades, deixando destinos que tenham menor fluxo de passageiros. Esse abandono de destinos abrirá oportunidades para que outras empresas operem com aeronaves menores para fazer o atendimento aos usuários.

Analisar a concorrência ainda requer levantar hipóteses e considerar:

- o que o concorrente sabe sobre ele próprio e
- o que o concorrente sabe sobre a indústria e outras empresas que participam no mercado.

Os dois tipos podem estar ou não corretos, mas identificam tendências ou pontos cegos. Pontos cegos são áreas pouco percebidas pelas empresas que atuam em um mercado.

Porter (1986) sugere observar o passado para examinar como a empresa agiu, como estabeleceu suas metas e quais foram os pontos cegos. Sugere que a análise do passado contemple o desempenho financeiro, reações a movimentos estratégicos e áreas de concentração. A evolução da indústria mostra o comportamento de empresas como a Varig, Vasp e Tam que são antigas no mercado e como cada uma delas se posicionou em função de si própria e em função das outras. A Varig, através de aquisições de outras empresas, ficou e se mantém com a maior fatia do mercado internacional, 81,48% dos passageiros transportados em 2004 ( Panrotas, 2005, p.5); a Vasp inicialmente deixou as rotas internacionais e concentrou-se em rotas domésticas e longas até perder a concessão para o transporte em 2005, mas ampliou seu *portfólio* de serviços com o transporte de carga; a Tam, com a proposta de um atendimento diferenciado atingiu 44% do mercado doméstico em 2004 ( Panrotas, 2005,p.5) e, finalmente, a Gol, com preços baixos.

A estratégia em curso possui dois componentes: o explícito e o implícito. O implícito é aquele não declarado, que não se constata com a observação do concorrente, é aquele que se pretende nem sempre através do caminho direto. O explícito, mais claro, deve ser analisado usando-se as informações veiculadas na mídia, contata-se com o comportamento visível da empresa.

Segundo Moreira (2004), uma característica dos transportes aéreos no Brasil é a crônica crise econômico-financeira. A Varig, por exemplo, até o governo de Fernando Henrique Cardoso era uma empresa tutelada pelo governo e possuía cerca de 49% do mercado doméstico e, em 2004, esse percentual caiu para menos de 30% ( Panrotas, 2005, p.5) . No mercado internacional, detinha quase a totalidade, por isso suas tarifas domésticas eram baixas, o que sufocava as empresas concorrentes do mercado interno.

A grande novidade na indústria veio com o Grupo Áurea, maior grupo de transporte rodoviário brasileiro, que criou a Gol Transportes Aéreos Limitada para atuar no mercado regional de transportes aéreos como uma nova forma de operação, intitulada internacionalmente *low cost, low fare*, ou baixo custo, baixa tarifa. No dia 15

de janeiro de 2001, a empresa realizou o seu vôo inaugural entre Brasília e São Paulo. A empresa Gol pretendia agregar demanda ao mercado, trazendo para o transporte aéreo o passageiro sensível a preço, como os microempresários e profissionais liberais, tornando viável o transporte aéreo a uma fatia das classes B e C que estavam fora da aviação regular, utilizando outros meios de transporte. A empresa Gol está caracterizada neste capítulo como entrante no mercado.

Segundo Binder (2002), a Tam, que enxergava nos microempresários, profissionais liberais e pessoas da terceira idade uma forma de ampliar sua participação no mercado, foi a que teve maior reação contrária. Inicialmente, realizou várias ações, principalmente de *marketing* e comunicação. Porém, na prática, muito pouco foi percebido, seus descontos possuíam tantos limitadores que praticamente não ocorriam, as condições nas quais os descontos eram válidos representavam uma parte ínfima da demanda.

Binder (2002) ainda registra que o presidente da Varig demonstrou sua preocupação com uma nova ameaça de guerra tarifária provocada pelos preços praticados pela nova concorrente e advertiu que a guerra anterior, em 1998, “deixou cicatrizes e muitas feridas”.

A Vasp foi atingida pela entrada da nova concorrente, pois praticava preços com descontos semelhantes aos da Gol, mas não é empresa estruturada com essa intenção, então não consegue oferecer tarifas tão baixas como a Gol por possuir uma estrutura operacional de custos mais elevados.

A empresa Gol estreou na rota Rio-São Paulo em março de 2002 com uma tarifa de R\$128,00 (cento e vinte e oito reais) o bilhete, enquanto o preço da Varig e Tam eram 117% maiores. Um ano depois, a Gol cobrava pelo mesmo bilhete R\$249,00 (duzentos e quarenta e nove reais), e os outros dois concorrentes um preço 20% maior, segundo reportagem da Folha de São Paulo de 18 de maio de 2003.

Soares (2003) registra que a Varig, em seu novo discurso, pede o reconhecimento do que considera sua natural vocação que é ocupar no mercado mundial o posto de grande companhia aérea da América Latina e, em 2004, essa situação era sólida no mercado internacional.

Moreira (2004) soma outros fatores como: a) a taxa de câmbio do dólar americano que sai de R\$1,20, em dezembro de 1998, elevando-se até R\$3,63 em dezembro de 2002; b) inflação no mesmo período passa de 2,5% para 13,8% e c) a taxa real de crescimento do PIB brasileiro que cai de 4,4% para 1,5% ao ano, que fecham o cenário explícito, aquele visível para a análise da concorrência. Esses fatores levaram a Vasp a encerrar suas operações internacionais, a Transbrasil a encerrar suas atividades em dezembro de 2001 e à situação pré-falimentar da Varig em 2002.

O último fator para análise da concorrência, proposto por Porter (1986), é a capacidade da indústria de transporte aéreo, que pode ser analisada pela oferta de produto. A Tabela 7 apresenta o desempenho nos anos de 2001 a 2003 no item assentos por quilômetros.

**TABELA 7**  
Aproveitamento dos assentos por quilômetros oferecidos

	2001	2002	2003
Oferecidos	78.408.820	77.814.182	70.421.027
Utilizados pagos	48.815.340	48.269.537	48.001.248
%	62%	62%	68%

Fonte: Elaborado a partir de informações dos Anuário de 2001 a 2003 publicados pelo DAC

A capacidade ociosa está registrada na falta de ocupação das aeronaves, o que pode ser considerado uma barreira à entrada de novos concorrentes, conforme considerações no Capítulo 2, de que o excesso de oferta inibe novos entrantes.

O produto transporte aéreo, como todo serviço, tem como atributo a incapacidade de ser estocado, e a poltrona vazia custa, mas não traz receita para a empresa. A concorrência da indústria de transportes aéreos de passageiros, segundo a fundamentação apresentada, desenvolve-se dentro de uma estrutura econômica oligopolizada, e a entrada da Gol acentuou o descompasso entre os indicadores de produção da indústria, fato observável no Gráfico 2. A divisão do mercado entre as empresas que compõem o oligopólio se altera. Em 2004, o *market-share* da Tam chegou a 44,35% do mercado doméstico, independentemente do crescimento da indústria. O que sobressai no período é a redução da Varig de 30,54% para 29,59% e a inexpressiva atuação da Vasp (Panrotas, p.5)

### 5.4.2. Fornecedores

Segundo o modelo proposto, os fornecedores iniciam o fluxo da cadeia produtiva da indústria e impactam os custos das empresas através de vários componentes, dentre eles, o uso dos aeroportos, os fabricantes de aviões, empresas de *leasing*, combustível, despesas com pessoal e sistemas de distribuição (*Global Distribution Systems- GDS*).

A Infraero é a estatal que controla a maioria dos aeroportos do Brasil e cobra tarifas de uso e permanência nas instalações dos mesmos. A empresa vem continuamente refinanciando a dívida das empresas aéreas que, em 2002, segundo Varga (2002), eram de R\$240 milhões da Varig, R\$ 110 milhões da Vasp, R\$72 milhões da Tam e R\$11 milhões da Gol que contava com apenas um ano de atividade. Segundo informações da Reuters, publicadas na *Folha de São Paulo* do dia 06 de fevereiro de 2003, as quatro empresas: Gol, Varig, Tam e Vasp, juntas, deviam à Infraero o montante de R\$450 milhões cujos pagamentos foram alongados em 2002.

Sobre o combustível, o sindicato das empresas aéreas protocolou, em 2002, na Secretaria de Direito Econômico (SDE), em Brasília, representação contra a Petrobrás por aumento abusivo nos preços do querosene da aviação (QAV). Segue a Tabela 8 com um comparativo dos aumentos dos combustíveis. No Brasil, existem dois fornecedores de querosene de aviação: a Petrobrás e a Shell. O querosene não pode ser armazenado pelo cliente, e o abastecimento é feito diariamente. Isso atribui o grande poder existente junto a esses fornecedores da indústria.

**TABELA 8**  
Comparativo dos Aumentos de Combustíveis no Brasil

	Janeiro a Setembro de 2002	Acumulado desde 1999
Querosene da aviação	105%	714,3%
Gasolina	30,5%	270,2%
Diesel	31,1%	246,1%
GLP	21,2%	219,7%

Fonte: adaptado [http://www.snea.com.br/release/sde\\_petrobrás.html](http://www.snea.com.br/release/sde_petrobrás.html)

A Reuters, agência de notícias, publicou, na *Folha de São Paulo* do dia 06 de fevereiro de 2003, que a crise no setor deve ser atribuída também ao *leasing* mensal. Para efeito de comparação, um avião Boeing 737-800, que transporta 180 pessoas, custa

US\$300 mil por mês de *leasing*, o que implica a otimização do uso das aeronaves. As empresas de *leasing* funcionam como intermediários entre os fabricantes e os clientes.

Quanto aos fabricantes, segundo Moreira (2004), não existem mais do que dois fabricantes no mundo por categoria caracterizando um grande oligopólio. Bischof *et al.*(2002) apresentaram as quatro gerações de aeronaves e os diferentes consumos de querosene. A primeira geração é composta por aviões, com quatro turbinas, que entraram no mercado na década de 60, e são aviões que têm um consumo elevado de querosene. São exemplos o DC 8 e o Boeing 707. A segunda geração são aviões como o Dc-10-30, Boeing 747-100 e 747-200, com um consumo de 5 litros de querosene por 100 passageiros por quilômetro percorrido. A terceira geração, representada pelos aviões B747-400, B757-200, passou a consumir de 3 a 4 litros por 100 passageiros por quilômetro percorrido e começou a voar entre 1978 a 1988. A mais nova geração tem um consumo de 2,5 a 3 litros por 100 passageiros por quilômetro percorrido.

Especificamente no Brasil, a previsão da *Boeing Company* para o período de 2002-2021, divulgado em novembro de 2002, é a de que a expectativa é de crescimento de algo em torno de 8% ao ano, mesmo com a queda no ano de 2003. O Brasil é um dos grandes clientes da empresa, especialmente de jatos de menores capacidades.

Um destaque na indústria de transporte aéreo são as oficinas de manutenção que contam desde a *Rolls Royce* que há cinquenta anos tem uma unidade em São Bernardo do Campo até a Vasp que tem uma oficina para atender sua frota própria. O segmento é tão importante que concentra 70% de seus atendimentos somente para a aviação comercial (Estrella, 2004).

Os GDS - *Global Distributions Systems* -são sistemas mundiais que fazem a conexão entre os sistemas de reservas de passagens das empresas com as agências. Quatro são os sistemas mais importantes: Sabre, Amadeus, Galileo e World Span. Segundo Moreira (2004), cobram de US\$2,00 a US\$6,00 por reserva feita, dependendo do grau de conectividade, abrangência territorial do contrato etc. A internet aparece como um grande concorrente aos sistemas e reduz os custos com a venda de passagens. A Southwest Airlines, empresa norte-americana, foi a primeira empresa aérea a estabelecer uma página na internet e registra que, em 2002, 49% de suas passagens foram vendidas pela internet. Em 2003, apenas no 1º trimestre, esse percentual foi de

53%. O custo da reserva via internet é menor que US\$1,00, enquanto em agências de viagens é algo em torno de US\$6. No Brasil, a Gol aboliu os bilhetes e incentiva a venda de passagens pela internet através de preços mais vantajosos.

Os fornecedores operam predominantemente em oligopólio (fabricantes de aeronaves, distribuidoras de combustíveis, GDS) ou monopólio ( Infraero) o que faz o conjunto de fornecedores ser extremamente forte dentro da cadeia produtiva e, conseqüentemente, deixando poucas possibilidades de ações das companhias para buscarem vantagens nesta fase do fluxo de atividades.

### 5.4.3. Compradores

Os compradores fecham a cadeia produtiva do modelo proposto e, no caso do transporte de passageiros, as companhias têm um produto aparentemente similar, mas se diferenciam pelo serviço, disponibilidade, preço etc. Assim, o produto se apresenta heterogêneo aos olhos dos consumidores. Moreira (2004) aponta o motivo da viagem como elemento importante para definir outros parâmetros, conforme Quadro 8.

O Quadro 8 apresenta um comportamento distinto entre os usuários, o qual precisa ser considerado para a oferta do transporte aéreo, indicando que o preço é um fator importante, mas não o único fator para a decisão do comprador.

#### QUADRO 8

Motivo da viagem X determinante da escolha da empresa

Motivo		Sensibilidade a preço	Sensibilidade a horário	Antecipação da decisão
Lazer		Grande	Pequena	Grande
Negócios	Grande empresa	Pequena	Grande	Pequena
	Pequena empresa	Moderada	Moderada	Pequena

Fonte: Adaptado de Moreira (2004)

Segundo Sigala *et al.*(2002), a estratégia do baixo preço – *low cost* - tem atraído especialmente passageiros que viajam a negócios. *Low cost* significa adotar diferentes estratégias tanto operacionais como comerciais. A autora cita como exemplo: a padronização de frota, rotas em aeroportos paralelos, eliminação dos serviços de bordo, venda direta de bilhetes.

O custo do atendimento da indústria é um fator que afeta o preço de venda, e o transporte aéreo tem alguns indicadores altos de qualidade de serviços, o que exige um custo compatível para garantir a eficiência.

A Tabela 9 mostra os indicadores nas empresas Varig, Vasp, Tam e Gol.

**TABELA 9**  
Ocorrência por 100.000 pax km Pagos Transportados

Item	Varig	Vasp	Tam	Gol
Reclamações	1,29	1,24	1,98	2,25
Atraso de voo	0,63	0,88	1,05	2,25
Atraso na entrega da bagagem	0,77	1,06	1,58	1,61
Cancelamento de voo	0,85	0,71	1,08	0,39
Dano à bagagem	0,19	0,29	0,18	0,08
Extravio	0,39	0,35	0,84	0,66
<i>Overbooking</i>	0,54	0,56	1,45	0,63

Fonte: [www.infraero.gov.br](http://www.infraero.gov.br)

Além dos passageiros que adquirem suas passagens diretamente das empresas de aviação, temos as agências de viagens e os consolidadores. Os consolidadores são intermediários que assumem os riscos da inadimplência das pequenas agências de viagens que não têm poder para operar diretamente com as empresas aéreas. Os consolidadores reúnem em torno de si muitas agências que os tornam importantes perante a empresa de aviação.

Existe um grande potencial de crescimento da indústria, basta observar-se o pequeno percentual de passageiros que opta pelo transporte aéreo. No caso dos turistas internacionais, apenas 9% no ano de 2001 optaram pelo transporte aéreo, segundo dados da Embratur. Signorini et al. (2002, p. 187) relatam um estudo realizado por Values na *University of Denver*, no ano de 2000, sobre a experiência da Southwest Airlines, uma empresa que atua nos estados Unidos com o conceito de *Low cost*. Nos 23 aeroportos em que a empresa passou a atuar no período de 1990 a 1998, o volume de passageiros aumentou em 36,8%.

O crescimento da indústria através da redução de custos e conseqüente redução das tarifas é fato concreto, mas, sob o aspecto estratégico, Prahalad *et al.*(2002) e Prahalad *et al.* (2000) apontam que existe uma grande demanda por produtos localizada

nas populações de menor renda e que representam 2/3 da população do mundo. Os autores advertem que os produtos precisam ser adaptados para atenderem essa demanda. Muito embora a indústria seja global, os compradores exigem um produto ou serviço que se molde às suas exigências.

A atuação das empresas junto aos compradores pode ser considerada sob o formato das três estratégias genéricas apresentadas por Porter (1986): liderança no custo, diferenciação e enfoque, que foram analisadas por Glaesser (2002) na indústria de passageiros, concluindo que, quanto à liderança no custo, o produto deve ter características padronizadas para que o menor custo seja uma vantagem, mas se a redução do custo for acompanhada de aumento do risco, os passageiros, especificamente os turistas, não perceberão o baixo custo como vantagem. A diferenciação é dividida pelo autor como sendo material e imaterial. No caso da imaterial, a imagem da empresa e sua experiência aparecem como pontos fortes da diferenciação, e ambos são obtidos no longo prazo. A diferenciação material é a visível e percebida pelo cliente. O enfoque é uma estratégia possível quando existe um estreito segmento de consumidores que pode ser atendido dentro de conceitos específicos.

Porter (1986) coloca mais um fator que é a posição estrutural do produto ofertado para o comprador. Considerando o transporte dentro do sistema turístico, observa-se que, dentro de um país com as dimensões do Brasil, o custo do transporte é um fator restritivo ao deslocamento de pessoas, levando a outras opções como o transporte rodoviário.

Glaesser (2002) afirma que a escolha do meio de transporte é muito importante para a indústria do turismo e que o transporte rodoviário e o ferroviário são os mais importantes para esse setor. O autor analisa o impacto no turismo gerado pela crise na administração das empresas aéreas, esclarecendo que existem duas razões para a mesma: as condições do ambiente e a sensibilidade. Quanto à primeira, o ambiente, este é classificado como complexo, e, continuamente, a competitividade pressiona para que cresçam as facilidades para os passageiros e o turismo. A sensibilidade já está vinculada ao risco que é percebido e que impõe altos custos com segurança e sua prevenção.

#### 5.4.4. Substitutos

Os substitutos constituem uma força dentro da indústria, porque os compradores podem optar por uma alternativa que lhes seja mais vantajosa e alterar a demanda pelo produto ou serviço prestado. Segundo Porter (1986), todas as empresas em termos amplos estão competindo, isso inclui as empresas que possuem produtos que podem desempenhar a mesma função que aqueles da indústria. Estes produtos ou serviços substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando limites aos preços praticados e, conseqüentemente, aos lucros. Quanto melhor a relação preço-desempenho do produto substituto maior será a pressão exercida sobre a indústria.

A Embratur apresenta as informações das Tabelas 10 e 11 sobre os meios de transporte utilizados pelos turistas internacionais e domésticos, respectivamente, que esclarecem sobre a opção pelo serviço de transporte substituto no setor de transporte de passageiros.

**TABELA 10**  
Meios de Transporte Utilizados Pelos Turistas Internacionais

Ano	Total	Via Aérea	Via Marítima	Via Terrestre	Via Fluvial
2000	5313463	2723029	121148	2429301	39985
2001	4772575	2960304	109372	1677821	25078

Fonte: Embratur - Evolução do Turismo no Brasil 2001

No ano de 2001, 62 % dos turistas internacionais optaram pelo transporte aéreo. O que indica a supremacia desse meio de transporte sobre os demais.

A situação não se repete nas viagens domésticas, quando o percentual do transporte aéreo cai para 9%, conforme Tabela 11.

**TABELA 11**  
Meios de Transporte Utilizados nas Viagens Domésticas – 2001

Meios de transporte	%
Ônibus de linha	36,6%
Ônibus de excursão	6,5%
Carro próprio	30,9%
Avião	9,0%

Fonte: Embratur - Evolução do Turismo no Brasil 2001

Mesmo considerando que o transporte aéreo possui o atributo de realizar o serviço em um curto espaço de tempo, o transporte rodoviário tem a seu favor o menor custo das passagens, apresentando-se como o mais significativo substituto da indústria de transporte aéreo.

A indústria de transporte de passageiros rodoviários utiliza-se de indicadores similares aos analisados anteriormente para os passageiros aéreos. As Tabelas 12,13 e 14 apresentam um comparativo dos indicadores das duas indústrias.

**TABELA 12**

Evolução Comparativa de Quilometragem Percorrida/Voadas: Transportes Rodoviários e Aéreos

Ano	Transporte rodoviário Quilometragem percorrida	% de aumento base 1996	Transporte Aéreo Quilometragem voadas	% de aumento base 1996
1996	1.317.925.086		476.367.923	
1997	1.335.157.572	+1%	488.152.290	+3%
1998	1.350.023.711	+2%	575.217.883	+21%
1999	1.475.926.277	+12%	563.559.025	+18%
2000			564.979.499	+19%
2001			581.827.882	+22%

Fonte: elaborado a partir das informações anteriores

**TABELA 13**

Comparação da Evolução do nº de Passageiros – Rodoviários X Aéreos

Ano	Transporte rodoviário Pass-km transportados	% de aumento base 1996	Transporte aéreo Ass-km transportados	% de aumento base 1996
1996	33.141.583.303		69.180.035	
1997	31.353.442.632	-5%	73.385.493	+6%
1998	29.767.492.478	-10%	80.670.255	+17%
1999	31.371.240.900	-5%	76.958.158	+11%
2000			74.889.574	+8%
2001			78.408.820	+13%
2002			78.002.009	+13%

Fonte: elaborado a partir de informações anteriores

O que se observa é que, em todos os indicadores, o aumento na indústria de transporte rodoviário está sempre aquém dos apresentados pela indústria de transporte aéreo.

**TABELA 14**  
Evolução do nº de Passageiros: Transporte Rodoviário e Aéreo

Ano	Transporte rodoviário Nº de passageiros	% de aumento base 1996	Transporte Aéreo Nº de passageiros	% de aumento base 1996
1996	118.955.926		41.422.683	
1997	118.292.304	-1%	45.720.333	+10%
1998	121.087.279	+2%	50.027.954	+21%
1999	126.044.654	+6%	44.678.066	+8%
2000			48.096.886	+16%
2001			50.788.713	+12%

Fonte: elaborado a partir de informações anteriores

Crook *et al.* (2003) apresentam o exemplo dos aeroportos que, após 11 de setembro de 2001, passaram a oferecer estacionamento gratuito aos passageiros como forma de amenizar a opção pelo transporte substituto.

Bowen (2002) justifica o valor da indústria afirmando que os negócios que se desenvolvem em uma localidade dependem da posição que ela ocupa na rede aérea.

#### **5.4.5. Outras forças**

O modelo proposto considera que existem forças controladoras dentro da indústria de transporte aéreo que podem ser desempenhadas por atores diversos como o governo, através de legislação reguladora; os financiadores em indústrias, que exigem alto capital de giro; a tecnologia, que pode mudar a base de competição etc.

Para fins de síntese, a Figura 12 apresenta os acontecimentos na indústria, em ordem cronológica, considerando as informações das fontes anteriormente citadas no texto, mais especificamente do DAC, da Infraero e da Embratur nas quais se registra a influência de “outras forças”.



A mudança tecnológica ocorrida na década de 70 ocasionou uma mudança na estrutura da indústria, restringindo a atividade para menos de 1/3 das cidade, colocando fim a muitas empresas regionais.. Com a abertura do mercado, novamente se observa a influência na estrutura da indústria que de 17 empresas em 1991 passou a 41 em 2003. O crescimento dos concorrentes alterou a captação de valor, o que se observa em uma empresa como a Varig, que não conseguiu se manter saudável.

Na cronologia apresentada, estão contempladas as três fases definidas pelo DAC e os fatos que influenciaram a composição de forças existentes na indústria, as quais não se restringem à concorrência, compradores, vendedores, entrantes e substitutos, mas abrangem o poder oriundo de outras forças como a já citada influência da tecnologia que mudou as bases da competição na indústria de transporte aéreo. A terceira fase da aviação civil no Brasil tem como marco a desregulamentação no ano de 1991, a qual ocorreu muito antes em outros países.

A Convenção de Chicago de 1944, segundo informações do DAC, é um exemplo dessa ocorrência, pois estabeleceu regras que foram aceitas por vários países participantes, mas o marco, ocorrido fora do Brasil, foi a quebra do monopólio nos Estados Unidos obtida com a alteração na legislação daquele país em 1978, que trouxe grande interferência na atuação das empresas, fato observável não apenas nos Estados Unidos, mas também na Europa.

Até 1991, a legislação brasileira servia de escudo, protegendo as companhias aéreas que exploravam o mercado doméstico. As empresas não tinham a preocupação com a concorrência e operavam em oligopólio, muito embora só pudessem operar no mercado doméstico empresas nacionais e que tivessem no máximo 20% de participação de capital estrangeiro, pois a legislação ainda não concedia a novas empresas a opção para atuarem no ramo.

A abertura do mercado tirou a proteção das empresas e permitiu a exploração da atividade por outras, mesmo que nacionais. Essa opção abriu a possibilidade para que a Gol optasse pelo sistema *low cost* para entrar no mercado. A opção da Gol foi também o caminho usado por outras entrantes em outros países diante da abertura do mercado, como por exemplo nos Estados Unidos. Esse tipo de negócio tem por característica

aumentar o número de compradores participantes da indústria, uma vez que a redução dos preços torna a opção pelo transporte aéreo mais atrativo.

Essa estrutura de mercado somada à desregulamentação que permitiu a abertura de novas empresas tornou a atividade atrativa para novos capitais, caso da empresa Gol. A atividade tornou-se atrativa, porque, em estruturas econômicas em oligopólio, o preço é estabelecido pelo mercado, portanto um entrante apenas analisa se é possível com os preços estabelecidos organizar-se operacionalmente.

Como o movimento do mercado é constante, a empresa entrou com preços menores que os praticados pelas companhias já estabelecidas, conseguindo, logo no seu primeiro ano de atuação, fazer parte das quatro maiores empresas do setor e, no ano de 2002, foi a empresa brasileira, pertencente às 500 maiores do país, que apresentou o maior crescimento: 152,4% (Exame, jul.2003, p.90).

Para acompanhar a entrante Gol, as demais empresas logo buscaram reduzir suas tarifas, mas o grande impedimento das participantes do oligopólio é a estrutura de custos, que impede a saída e também a mudança de uma proposta operacional de trabalho.

Duas das empresas estabelecidas, Tam e Varig buscaram a estratégia de cooperação, através do *code-share*, segundo o qual, concorrentes unem-se para minimizar seus pontos fracos, no caso baixa ocupação em alguns trechos. Além disso, estão em fase de consolidação de uma fusão que tem como finalidade buscar recursos externos para redirecionar sua estratégia de trabalho que, provavelmente, será o de se concentrar em algumas rotas que possam ser operadas sem prejuízo com a frota existente.

Konecnick *et al.* (2002) analisam o desempenho global das empresas de transporte aéreo e apontam a cooperação como fator importante, mas menos abordado do que a proposta do *low cost carrier*. Citam a *Star Alliance*<sup>6</sup> como o maior grupo cooperativo do mundo, composto por várias empresas, inclusive pela Varig.

---

<sup>6</sup> Empresas que fazem parte da *Star Alliance*: United Airlines, Lufthansa, Air Canada, Thai Int'l, SAS, Varig, Air New Zeland, Ansett Australia, All Nipon, Singapore, Mexicana, Bristh Midland, BWIA e Austrian.

A quarta empresa, a Vasp, com uma frota própria bastante sucateada, tem-se concentrado em rotas domésticas de longa distância, tentando atingir um público menos exigente e que tem no transporte aéreo uma melhor opção em função do tempo, quando comparado ao transporte rodoviário. Ainda para se manter, a Vasp estimulou o crescimento do transporte de carga alterando seu *portfólio* de serviços.

No cenário internacional, Crook *et al.* (2003) entendem que a indústria de transporte aéreo de passageiros apresenta forte concorrência, crescimento pequeno e grande oferta de serviços, portanto não é surpresa apenas o nicho explorado pela Southwest, JetBlue e atualmente a Gol ser lucrativo. Cita exemplos de empresas que, mesmo deficitárias e sem ocupação, persistem em manter a estratégia de preços altos, buscando a diferenciação nos serviços.

Em cada tipo de indústria, existe uma equação entre as forças representadas pelo governo e pela legislação que foram suficientemente fortes no caso da indústria de transporte aéreo para alterarem as bases da competitividade. Se, por um lado, permitiram novos entrantes, por outro, levaram empresas antigas a saírem, como é o caso da Transbrasil. A Transbrasil iniciou suas atividades em 1955, com o nome de Sadia Transportes Aéreos e, inicialmente, transportava alimentos produzidos pela família Fontana, de Santa Catarina para São Paulo. No apogeu da indústria de transporte aéreo brasileiro (início da década de 60), a Sadia saía de uma associação feita com a Real Aerovias, a maior empresa da América Latina, para adquirir a Transportes Aéreos Salvador, atendendo 53 cidades no nordeste com 20 aviões. Passou a se chamar Transbrasil em 1972 e, em 1983, iniciou vôos *charters* para Orlando, na Flórida, acabando com a hegemonia da Varig nas rotas internacionais. Criou, em 1994, a Interbrasil, uma empresa regional, ligando pequenas cidades aos principais aeroportos do Brasil. A empresa apresentou resultados positivos no período de 1994 a 1996. Em 1997, fez parceria com a Delta Airlines. Varig e Tam tentaram uma fusão com a empresa durante 1999 e 2000. Em 2001, a empresa, com o contrato de combustível cortado e os salários dos funcionários atrasados, parou de voar, não conseguiu sobreviver diante das novas condições. Tal situação foi similar nos Estados Unidos depois da desregulamentação.

#### 5.4.6. Novos entrantes: a empresa Gol

Os entrantes são empresas que não atuam na indústria, mas são atraídas para atuarem no mercado, considerando as oportunidades existentes. Existem impedimentos ou barreiras à entrada e que devem considerar a estrutura econômica de concorrência, por exemplo, de um mercado oligopolizado. Em um oligopólio, a concorrência entre as empresas possui uma sincronia de movimentos que, muito embora não sejam combinados, buscam manter o *status quo*. Diversos autores apresentam modelos diferentes de comportamento da concorrência em oligopólios, mas todos concordam com a sincronia dos movimentos.

Os modelos de oligopólio podem visar preços, produtos, quantidades etc., mas, muitas vezes, o excesso de auto-proteção pode elevar a atratividade de uma indústria. O exemplo pode ser observado no modelo de Stackelberg, que trata do controle da quantidade ofertada. Oferta menor do que a demanda tem como consequência aumentar o preço do produto, e uma indústria pode conseguir que sua atratividade aumente apenas trabalhando com escassez de oferta. Assim, um mercado oligopolizado pode apresentar um atrativo adicional que não se refere apenas à rentabilidade, mas a uma demanda reprimida, o que levaria a um aumento da indústria se um entrante atingisse escala e pudesse compor o oligopólio.

Muito embora existam barreiras à entrada, uma indústria pode se tornar atrativa e receber entrantes, como o caso da companhia Gol Transportes Aéreos Ltda., fundada em 2001 por Constantino de Oliveira, empresário do ramo de transporte rodoviário de passageiros, que entrou para a indústria de transporte aéreo de passageiros operando com o sistema *low cost, low fare*, criado na década de 70 pela companhia norte-americana Southwest Airlines.

Segundo informações no *site* da empresa, a Southwest Airlines foi criada por Rollin King e Herb Kelleher, que pensaram em prestar um serviço simples, mas que atendesse às expectativas dos consumidores. Estes consumidores estavam interessados nas vantagens de um transporte mais barato sem perder algumas características como cumprimento de horário, cuidado com a bagagem, entre outros. Esse é o perfil da empresa, que acumula prêmios por causa do cumprimento de horários, satisfação de

passageiros, cuidado com as bagagens, aliado ao fato de obter resultados financeiros positivos ao longo de seus mais de 30 anos de existência.

O'Reilly III *et al.* (2001) analisaram a companhia Southwest Airlines e colocaram duas questões: 1-) Por que a concorrência não conseguiu copiar seu modelo e 2-) Como ela conseguiu chegar ao tamanho atual sem tropeçar? Como pôde apresentar um desempenho consistente ao longo de tanto tempo?

Na primeira questão, estão associados os atributos da imitabilidade de uma vantagem competitiva e, na segunda, sua sustentabilidade. Os autores apresentam várias respostas para a primeira questão, dentre elas a de Tom Peters ( *apud* O'Reilly III *et al.*,2001) que afirma que o modelo de negócio pode ser compreendido por uma criança de três anos. Citam ainda exemplos, que ocorreram nos Estados Unidos, de empresas que tentaram reproduzir o modelo, como a West, a Reno e a Kiwi Air, mas não conseguiram e acabaram encerrando suas atividades ou incorporando-se a outras companhias. Existe o exemplo da América West que foi fundada em 1981 e chegou à posição de décima maior companhia aérea com apenas quatro anos de existência, mas, em 1999, a empresa foi à falência.

As empresas pequenas têm dificuldade em competir no modelo *low cost, low fare*, mas grandes empresas também não obtiveram sucesso. Um exemplo é o da Continental Airlines que, em 1993, fundou a Continental Lite para operar no sistema *low cost, low fare* e fechou dois anos após, acumulando prejuízos.

A segunda questão dos autores também foi objeto de estudo de muitos analistas que procuravam a sustentabilidade da vantagem da empresa. Inicialmente, acharam que seria pelas questões geográficas, ou seja, o sucesso do modelo estaria vinculado à área de atuação da companhia: sudoeste dos Estados Unidos e depois Nova York. Existem os que acreditam que a cultura e o sucesso da Southwest são efêmeros e que o modelo está fadado ao fracasso.

Ainda sobre a sustentabilidade, a JetBlue é outro exemplo de sucesso. É uma empresa norte-americana que começou a operar em 2000 e conta com 57 jatos bimotores e 12 trimestres consecutivos de lucros. As aeronaves são equipadas com aparelhos de TV individuais e assentos de couro. A empresa defende que combinar baixos preços com alguns mimos é a fórmula do seu sucesso, mantém as melhores

margens operacionais do setor, tem a maior taxa de ocupação e se destaca por pousar no horário. Seu presidente David Neelleman defende que sua equipe de trabalho tem compreensão do negócio e de como o desempenho individual impacta nos resultados e na distribuição de lucros.

Logo no primeiro dia de trabalho, o novo colaborador participa do programa “princípios de liderança” onde o próprio Neelleman comanda uma atividade chamada “por que estou aqui?”. Os colaboradores limpam a aeronave depois do voo, não existe equipe de limpeza, e desempenham em conjunto várias atividades. Neelleman, o presidente, rotineiramente viaja conversando com os passageiros e verificando o que pode oferecer para proporcionar maior satisfação.

Considerando-se que o modelo *low cost, low fare* é bastante utilizado no mundo e que existem casos de sucesso e insucesso na sua utilização, coletaram-se informações sobre a pioneira Southwest Airlines e a entrante Gol para serem identificadas as semelhanças e as diferenças. As informações da empresa Gol foram fornecidas pela empresa MVL Comunicações, que é a empresa responsável pela assessoria de comunicações. As informações sobre a *Southwest Airlines* foram pesquisadas no site da empresa e, em diversas publicações, a empresa defende a transparência e simplicidade do seu modelo sem temer a possibilidade de ser imitada.

A empresa MVL Comunicações informou que são competências essenciais da GOL: 1-) senso de oportunidade; 2-) criatividade; 3-) uso intenso de tecnologia; 4-) capacidade de rever paradigmas e 5-) qualidade de recursos humanos experientes. A cadeia de valor da Gol e a da indústria de transporte aéreo apresentam muitas diferenças, dentre elas o fato de que a indústria perde R\$8,00 para cada R\$100,00 vendidos, enquanto a Gol ganha R\$6,00. O custo da Gol é proporcionalmente maior, porque sua frota é nova e toda arrendada, assim a empresa paga mais aos *lessors* e paga mais por seguros. Mas o desempenho melhor vem substancialmente de:

- menores gastos com serviços aos passageiros (serviço de bordo limitado);
- menores despesas comerciais (limitado uso de agências de viagens e GDS);
- menores despesas administrativas (elevada automação dos processos).

As demais informações foram organizadas segundo o modelo proposto no Capítulo 4, divididas segundo sua natureza em a-) recursos físicos, b-) organizacionais e c-) humanos.

#### **a-) Recursos Físicos**

A frota da companhia Gol é composta por vinte e duas aeronaves *Boeings* do tipo 737-700 e 737-800, de última geração, que, além de consumirem 12% menos combustíveis, são mais velozes que os aviões de sua categoria.

A empresa não trabalha ponto a ponto, porque, no Brasil, a demanda por essas rotas é pequena, e trabalhar nessas rotas exigiria aviões menores com um custo por passageiro maior. No Brasil, as rotas contemplam escalas, e existe uma concentração geográfica pela demanda dos serviços de transportes aéreos no eixo Rio-São Paulo que é responsável por 50% do PIB. Essas peculiaridades da demanda são visíveis na ocupação das aeronaves da companhia cujo público corporativo em 2002 foi de 39% e passou em 2003 para 63%. A concentração também é nítida: partem do aeroporto de Congonhas, São Paulo diariamente 1/3 da frota da empresa rumo a 28 destinos, regressando no final da tarde, fazendo cada avião 10 escalas por dia.

Blecher (2004) afirma que esses aviões são gerenciados como unidades fabris. Sendo possível, voam a 12000 metros para utilizarem menos combustível. O abastecimento dos aviões é feito em cidades onde os preços dos combustíveis são menores, levando o gasto com esse item a representar 6% de redução quando comparado com outras empresas. Essas condições fazem o custo da empresa ser 30% inferior ao das concorrentes.

A Southwest começou suas atividades como uma operadora regional de quatro aeroplanos e, em menos de trinta anos, tornou-se uma das cinco primeiras companhias aéreas dos Estados Unidos. Além de baixos custos, a empresa sempre apresentou o melhor atendimento ao cliente, segundo os critérios de pontualidade, perda de bagagem e reclamações. A Southwest trabalha com vôos freqüentes, mas ponto a ponto, usa aeronaves do tipo 737s e tem um tempo médio de vôo de 80 minutos. A empresa visa ao lucro, tem seu foco em ativos e custos variáveis reduzidos, materializados através de um vôo extra por avião por dia.

Quanto aos recursos físicos, o que se observa é que a padronização da frota traz benefícios como manutenção mais barata por ser nova e por estar padronizada. A frota nova tem vantagens como o melhor desempenho das aeronaves, pois consomem menos combustível. A diferença entre as companhias está no tipo de rotas, enquanto a Southwest trabalha ponto a ponto, a Gol faz escalas em suas rotas. As duas companhias trabalham geograficamente concentradas.

### **b-) Recursos Organizacionais**

A Gol consegue algumas marcas decorrentes de seu desempenho organizacional como 10h40 horas no ar, contra 9h24 da Varig – 5h00 da Tam. Consegue também o menor tempo em solo, marca que a Gol tem orgulho de dividir com a empresa JetBlue, um recorde que fica em torno de 25 minutos.

Esses resultados são obtidos pelo uso de várias técnicas, dentre elas destaca-se a *web*, principal canal de comercialização da empresa, que, usa programas da empresa americana *Navitare* e os conceitos de B2B (*business to business*) e o B2C (*business to consumer*) que, junto do *call center* que atende pelo 0300, tornam simples, fácil e segura a compra dos bilhetes – os conhecidos tíquetes eletrônicos. O sistema de comercialização pela *web* foi completado com a eliminação dos bilhetes de embarque, o que fez o custo da passagem cair de 10 a 15% e, no caso de compra direta pela *web*, em até 30%. A economia pode ser vista na redução de papel e na burocracia que envolvia treinamento e quantidade de pessoal para a realização dos serviços.

Outra prática é a compra faturada pela internet, lançada em 2002, e o estímulo ao uso do cartão de crédito. A venda faturada materializa-se com 35 profissionais espalhados por todo país em um sistema de *home-office*. Esses profissionais têm acesso a uma área restrita do *site* onde podem desenvolver e consultar planilhas e controlar vendas. Essas ações tiveram reflexos dentro da empresa, sendo a produtividade a maior conquista.

A Gol pode ser comparada a uma empresa norte-americana que também cresceu com a desregulamentação do mercado dos Estados Unidos a Southwest Airlines. Esta empresa tem uma cultura de flexibilidade nas funções para colocar um avião no ar. Com essa proposta, a Southwest atendeu mais de 2.500 passageiros por funcionário no ano, enquanto as concorrentes atenderam menos de mil. Seus fundadores, Kelleher e Barrett,

defendem a construção de uma equipe de gerência, de uma cultura forte, e vários fatores que garantam consistência e perseverança dessa cultura. Transformaram a liderança pessoal em um sistema organizacional em que todos têm a oportunidade de desenvolvê-la. Como atributo da cultura existe o alinhamento de valores entre aquilo em que a empresa acredita e os sistemas e práticas usados para implementar sua estratégia. Com esse formato organizacional, a empresa consegue que suas aeronaves fiquem 11 horas no ar contra 8 horas do setor norte-americano. O tempo de carga e descarga de 70% das aeronaves é de 15 minutos, e 50% dos assentos são reservados por agentes contra 90% das principais companhias. Quanto à organização dos serviços, não há lugares marcados, os passageiros recebem um cartão de plástico reutilizável, numerado de 1 a 137, que é a capacidade máxima da aeronave 737.

Comparando o tempo das aeronaves no ar, observa-se que somente a empresa brasileira Gol, com 10h40, está acima da média norte-americana que é de 8h00. Mesmo assim, está abaixo da Southwest que consegue 11h00. O tempo no ar significa que a aeronave está produzindo serviços e não parada no solo. Existe também o tempo médio de solo que é o tempo necessário para uma escala. A Gol divide com JetBlue o menor tempo médio que é de 25 minutos. A Southwest consegue a marca de 15 minutos mas restritos a 70% de sua frota.

Esses resultados são conseqüências da combinação entre recursos físicos e organizacionais. Muitas empresas possuem em sua frota aeronaves similares, mas o trabalho não se organiza de forma similar, motivo pelo qual o resultado é inferior.

A Gol, além de usar o sistema *low cost, low fare*, trabalha com tarifas promocionais, conseguindo nos vôos noturnos 13% de participação das classes B e C. Dos passageiros, 4% que usam os serviços da empresa nunca andaram de avião. A proposta *low cost* tem a característica de ampliar o mercado estendendo os serviços a usuários que estavam fora dele. Araújo (2005) entrevistou Tarcisio Gargioni, que informou que a Gol, em novembro de 2004, atingiu 22 milhões de passageiros transportados dos quais 10 milhões estavam viajando de avião pela primeira vez.

A empresa também possui assentos com promoção para as vendas pela internet. A companhia está há quase quatro anos no mercado e obteve 47% de rentabilidade, percentual cinco vezes superior à média do setor de serviços de transporte. Foi eleita a

melhor empresa em vendas, rentabilidade e liquidez e, com todo esse desempenho, possui um custo operacional 30% menor que da concorrência.

A Southwest tem um programa de milhagem: *Rapid rewards*: recompensa rápida, baseado no número de viagens feitas e não na quantidade de milhas percorridas. Os membros possuem um cartão para carimbo, pois, quando o passageiro acumula 16 carimbos, ganha um bilhete. A companhia conseguiu resultados positivos, mesmo no período de 91 a 92, quando 40% das companhias norte-americanas pediram concordata.

As duas companhias têm em comum o uso do sistema *low cost, low fare* e os bons resultados financeiros, com a diferença de que a Southwest atua no mercado há 30 anos, enquanto a Gol não fechou cinco anos. O que se observa é que o sistema *low cost* não é suficiente para atrair os passageiros, e as duas empresas ainda agregam outras vantagens, através de descontos promocionais ou recompensas.

Considerando que o sistema *low cost, low fare* não havia sido usado no Brasil, a entrante Gol precisou de ações mercadológicas, desenvolvidas pela MVL Comunicações, que envolvessem a explicação do sistema para os usuários. Os objetivos iniciais da campanha desenvolvida pela MVL Comunicações foram: 1- lançar a marca Gol Transportes Aéreos de tal forma que a empresa ficasse conhecida nacionalmente num período de poucos meses; 2- divulgar o conceito da empresa e 3- causar impacto a ponto de tornar a empresa uma referência.

Os resultados obtidos foram que, logo no primeiro mês de operação, a Gol conseguiu atingir o índice de 59,9% de ocupação, superior à ocupação média do mercado nacional que estava entre 50 e 55%. Nos primeiros 15 dias de operação, a Gol já havia conquistado 1,87% do mercado nacional e, no segundo mês de operação (fevereiro de 2001), esse percentual foi de 3,65%.

O impacto deste *case* na concorrência pode ser avaliado pela declaração do presidente da Varig, Ozires Silva, publicada no Caderno de Empresas do Jornal Comércio (RJ) em 10 de fevereiro de 2001; “(...) a Gol só existe por causa da imprensa”.

Segundo a MVL, uma das indústrias mais globalizadas é a do transporte aéreo, pois muito antes da expressão tornar-se corrente, a indústria operava em um mercado

mundial. Existem apenas quatro grandes fabricantes de aeronaves no mundo: Boeing, Airbus, Bombardier e Embraer, destes quatro grandes fabricantes derivam poucos fornecedores que contam com tecnologia muito avançada e globalizada. Em relação aos custos da indústria, em todo mundo, cerca de 50% estão vinculados direta ou indiretamente ao dólar americano: são custos como os *leasings*, manutenção, seguros e, em especial, o combustível. Entre 35 e 40% dos custos são fixos. No Brasil, 10% dos custos totais referem-se a salários mais encargos, e esse percentual chega a valores próximos a 30% nos países desenvolvidos. O ponto de equilíbrio é atingido entre 58 e 62% de ocupação, mas um aproveitamento satisfatório gira em torno de 65 a 68%.

Quanto aos usuários dos transportes, tem-se que 70 a 80% dos passageiros fazem suas viagens para atenderem a compromissos de negócios, e o ponto mais valorizado por estes usuários são os horários, seguido da pontualidade e preço. Esses usuários têm renda e instrução relativamente altas e idade modal entre 30 e 40 anos. Ainda sobre os usuários as pesquisas mostram que a demanda é sensível ao produto interno bruto e ao *yeld* (receita/passageiro - quilometro transportado) A elasticidade da indústria em relação ao produto interno bruto e ao *yeld* é respectivamente 1,8 e -0, 2, bastante próxima às médias mundiais.

Quanto ao comportamento dos passageiros, existe uma divisão entre os que trabalham em grandes ou pequenas e médias empresas e os que viajam a lazer, conforme resultados obtidos em pesquisa realizada durante o ano de 2001 e apresentada no Quadro 9 . O Quadro 9 apresenta a sensibilidade ao preço, ao horário e a antecipação da decisão em razão dos motivos da viagem.

#### QUADRO 9

Comportamento de consumidores : aplicados à Gol

Segmento (motivo)	Sensibilidade a preço	Sensibilidade a horário	Antecipação da decisão
Lazer	Grande	Pequena	Grande
Negócios; grandes empresas	Pequena	Grande	Pequena
Negócios: pequenas empresas	Moderada	Moderada	Pequena

Fonte: MVL Comunicações -2003

As pesquisas orientaram as ações mercadológicas e a resposta é o crescimento da empresa Gol e a receptividade ao sistema por parte dos usuários.

### **c-) Recursos Humanos**

Quanto aos aspectos humanos, a Gol enfatiza o recrutamento interno e o acesso a todos os níveis da hierarquia. As pessoas são espontâneas na atuação rotineira, e, nos seus relatórios, a empresa MVL Comunicações afirma: “podemos exigir que as pessoas façam, mas nunca obrigá-las a gostar do que fazem”. O pessoal é treinado como gerente de célula, e a comunicação é feita via internet.

A Gol entrou para no mercado disponibilizando um produto concorrente ao transporte rodoviário de onde o Grupo Áurea se origina. Entrou no mercado quando as empresas estabelecidas estavam reduzindo suas ofertas. Essa situação permitiu que a Gol encontrasse no mercado profissionais qualificados que estavam deixando as companhias antigas. Uma das características da força de trabalho é o uso intensivo do idioma inglês que permite uma disseminação veloz do conhecimento no setor aéreo.

A Gol tem um programa de qualidade que funciona como um auto-gerenciamento e implantou um sistema de participação nos resultados, vinculado aos cumprimento de metas. Em 2003, enquanto as companhias demitiam funcionários, a Gol estava distribuindo recompensas proporcionais aos resultados atingidos.

A Southwest tem excepcional produtividade da força de trabalho, ou seja, número de funcionários reduzidos: Em 1998, a Southwest tinha 94 funcionários por aeronave enquanto a United e American dispunham de 160, e a média do setor era de 130. Os salários praticados pela companhia também são menores, a título de exemplo, um piloto da Delta ganha US\$200 mil por ano para voar cinquenta horas por mês enquanto um da Southwest ganha US\$100 mil para voar setenta horas por mês.

Mesmo com salários menores, a Southwest defende que os funcionários vêm em primeiro lugar. Quando a Midway Airlines fechou suas portas, a Southwest entrevistou os 2400 funcionários e contratou em nove dias 800 para trabalharem na empresa. Essa força de trabalho pode ser entendida com a ação da companhia em 1978, quando encarregou seu setor de pessoal para contratar pessoas com humor.

A empresa acumula muitos prêmios de cumprimento de horários, satisfação de passageiros e cuidado com as bagagens, além de conseguir resultados financeiros

positivos. A presidenta da empresa, Collen Barrett, entende que muitas empresas imitam, copiam a Southwest, mas não conseguem duplicar. Afirma que a essência do sucesso obtido está em seus empregados que não podem ser copiados.

As duas companhias apresentam semelhanças quanto ao relacionamento espontâneo dos empregados e à valorização do fator humano, mas declaradamente pagam salários menores aos seus funcionários.

Quanto aos recursos humanos, as duas empresas declaram seu valor, mas remuneram abaixo do mercado seus profissionais. A organização e a simplicidade de operações que nas duas empresas estão altamente informatizadas facilitam a operação com força de trabalho menos especializada e, conseqüentemente, mais baratas.

Considerando as informações das empresas Gol e Southwest, observa-se que o sistema usado pela Southwest foi adaptado a realidades brasileiras, dentre elas o primeiro imperativo foi a característica do consumidor e sua localização geográfica. A organização do trabalho apresenta-se como ponto forte e é o grande diferencial que torna o modelo simples de ser entendido, mas difícil de ser duplicado. A cultura forte vem do alinhamento dos valores da empresa com suas estratégias. Esses valores são difundidos entre os funcionários, e essa forma de distribuir as responsabilidades proporciona grande produtividade. Essa característica é apresentada pelas duas companhias.

As características do modelo *low cost, low fare* são facilmente compreendidas, mas de difícil imitabilidade, Leithbridge (2004) cita os exemplos:

- da Continental, nos Estados Unidos, que criou a Continental Lite em 1993, que funcionou por dois anos e deixou saldo negativo de 120 milhões de dólares, sendo um dos aparentes motivos a frota antiga;

- da Bristh Airways da Inglaterra criou a Go e depois de três anos de operação foi vendida para um fundo de investimento e, em seguida, para a Easy Jet ;

- da KLM da Holanda criou a Buzz que apresentava cerca de 110 milhões de prejuízo por ano até ser comprada, em 2003, pela irlandesa Ryanair.

O autor apresenta a cultura da empresa controladora como falha das empresas que tentaram copiar o modelo. Além das empresas citadas, a Delta lançou a Song e a United Airline a Ted, e ambas apresentam sinais de problemas, reduzindo rotas.

Com as considerações feitas sobre o novo modelo para o mercado e com as avaliações dos recursos, o que se pretende é acessar um conjunto sólido de informações para que se opte pelas melhores práticas, aquelas que levem a vantagens duradouras e a uma estratégia consistente para a empresa.

#### **5.4.7. Síntese dos resultados de aplicação do modelo proposto**

O novo modelo e a proposta de uma abordagem integradora servem para questionamento da validade das vantagens que a empresa adota para operar. Através de um horizonte maior de informações, segundo critérios apresentados, discutidos e experimentados por vários autores, é que se pretende entender a estrutura de forças existentes na empresa e no mercado que produzem vantagens competitivas. Algumas dessas vantagens não se sustentam, mas algumas têm a capacidade de se transformar em desvantagem. Se a empresa puder antecipar essa análise, poderá optar por vantagens duradouras.

A indústria de transporte aéreo de passageiros é uma indústria global, pois os padrões, os tratados e os acordos são respeitados em todo mundo, e a coordenação da concorrência estende-se a todos os países, sendo mais fácil para alguns deles assumirem e diluírem os custos operacionais oriundos dessas exigências do que para o Brasil que, muito embora seja um país de grandes dimensões, tem problemas como distribuição de renda e, conseqüentemente, um percentual menor de pessoas tem possibilidade de usufruir deste meio de transporte. A expansão da indústria significa buscar novos clientes que podem ser conquistados através de propostas de preços mais acessíveis.

Depois de 1990, com a desregulamentação, a indústria entrou na sua 3ª fase e se mostrou bastante atrativa, mesmo com todas as considerações feitas a respeito de barreira à entrada, pois eram 17 empresas em 1991 e passaram para 41 em 2002. A Gol, usando o sistema de baixo custo e conseqüente baixa tarifa, entrou no mercado no ano de 2001. No Quadro 10, foram analisados os recursos da empresa que são recepcionados positivamente pelo mercado brasileiro. Independentemente de qualquer análise, o fato de a empresa estar gradualmente aumentando sua participação na

indústria confirma que o mercado valoriza o sistema adotado. Outra constatação é o fato de a entrante Gol conseguir, logo de início, ocupar o lugar de uma das quatro empresas que compõem o oligopólio.

Existe o caso da companhia de aviação América West, fundada em 1981 que, em 4 anos, chegou à posição de 10ª maior empresa de aviação e faliu em 1999. A empresa operava com sucesso no sistema *low cost*, mas não conseguiu longevidade, o que reforça o entendimento de que o sistema é de difícil imitabilidade. O paradigma positivo é a pioneira Southwest que segundo seus dirigentes obtém sucesso por causa de seus funcionários, pois o sistema de trabalho da empresa é fácil de ser compreendido, porém difícil de ser duplicado. Essa dificuldade não está centrada no desempenho das pessoas que são normais, mas fundamentalmente em aspectos organizacionais do trabalho como a cultura da empresa.

Uma vantagem competitiva vem da combinação de aspectos humanos, físicos e organizacionais, e a sustentabilidade vem de como a empresa faz alguma coisa, ou seja, existe no centro da longevidade de uma vantagem competitiva uma forma especial de “fazer” as atividades e não simplesmente de possuir algo vantajoso. O sistema *low cost* é uma forma especial de organizar as atividades que aparentemente, são a exclusão de serviços que foram agregados ao serviço principal. Mesmo sendo exclusão, a redução é percebida como positiva pelo cliente por causa do menor valor das tarifas, mas a análise detida demonstra que existe um perfeito entrosamento das pessoas com os processos simplificados e com os objetivos que estão voltados para a satisfação do cliente através de baixos custos.

Essas considerações foram analisadas por empresas que atuam na indústria e que tiveram facilidade em entender os aspectos extrínsecos da organização das atividades: como por exemplo, a necessidade de padronização da frota, a exclusão dos serviços de bordo etc., mas a grande dificuldade está nos aspectos intrínsecos da organização, ou seja, naqueles que não são visíveis, como os valores compartilhados que não estão dentro de uma pessoa, mas são construídos ao longo do tempo e que levam a empresa a possuir uma cultura forte.

Essa condição é observável na atuação da empresa Gol, que facilita o envolvimento de seus funcionários, compartilhando os valores e dando significado para

o trabalho. Esses valores e a cultura do modelo *low cost* foram tropicalizados, termo usado pela empresa, o que soma mais um ponto a favor da mesma, uma vez que os funcionários brasileiros são diferentes dos norte-americanos que atuam na pioneira Southwest.

Quanto aos aspectos de mercado, o oligopólio é uma forma de organizar a concorrência com muitos modelos que podem ter como foco o preço, a oferta, etc. Existem muitos movimentos na concorrência analisada, como as estratégias de cooperação entre Tam e Varig, a Vasp ampliando o portfólio etc., que melhoram o desempenho, mas não resolvem a situação financeira das empresas. Apenas a Gol, das empresas que compõem o oligopólio, é que apresenta situação financeira saudável.

A atratividade da indústria é grande, pois mesmo com empresas fechando, o número de empresas que passaram a atuar no setor cresceu. O caso da Gol não representa apenas um entrante, mas uma empresa que, ao entrar, passou a fazer parte das quatro maiores empresas do Brasil, e conseguiu 47% de rentabilidade, percentual cinco vezes superior à média do setor, portanto venceu uma barreira e absorveu com sucesso uma significativa fatia do mercado. A principal barreira enfrentada pela Gol foi a novidade do seu produto, motivo pelo qual foi necessário uma campanha de esclarecimento aos clientes.

Existe ainda o governo como o grande controlador do mercado, uma vez que, no final, ele é quem assimila a inadimplência das companhias de aviação, seja através da Infraero ou mesmo das dívidas trabalhistas do Instituto Nacional de Seguridade Social. A força do governo na indústria tem várias faces e pode ser observada pelo controle na concessão de novas rotas e, fundamentalmente, pela posição protecionista que limita a participação do capital estrangeiro em 20%. O modelo de análise do mercado acrescentou essas peculiaridades do oligopólio, do governo e de uma cadeia produtiva para que a análise registrasse a composição e as relações das forças que regem a indústria de transporte aéreo.

Os dois aspectos: internos e externos, foram considerados para que as informações levassem à identificação de vantagens competitivas duradouras e que fossem mais consistentes para a empresa, evitando a opção por vantagens que pudessem ser destruídas por alterações na composição de forças que formam a indústria.

O modelo apresentado no Quadro 7 segue nos Quadros 10 e 11, que analisam o mercado, e Quadros 12 e 13, aplicado à empresa Gol.

As empresas da indústria de transporte aéreo de passageiros exemplificam a opção por vantagens que se sustentaram enquanto o mercado foi protegido. A Varig, a Vasp e a Tam passaram pela mudança tecnológica ocorrida no final da década de 60, quando a indústria teve um crescimento de 20% ao ano e não se abalaram com a criação de empresas regionais nem com a flexibilização tarifária, mas demonstram claramente que se tornaram vulneráveis com a abertura do mercado e a desregulamentação. Essas empresas construíram diferentes vantagens, tanto em seus recursos físicos: uma frota antiga, mas sem leasing da Vasp; em recursos organizacionais, desenvolvidos pela Tam, quando diferenciou seus serviços pela superioridade do atendimento ao cliente; como, finalmente, em recursos humanos, que é o caso da Varig, em que muitos funcionários são também acionistas e têm muito interesse na empresa. As vantagens construídas não foram suficientes e acabaram por se transformar em desvantagens.

Uma companhia aérea deve operar conhecendo claramente a fonte de suas vantagens e a correlação desta com as forças que formam a estrutura do mercado a fim de não optar por estratégias centradas em vantagens vulneráveis que podem se voltar contra a empresa ao se transformarem em desvantagem.

Analisar essa estrutura vantajosa de custos baixos como a fonte da vantagem seria suficiente, mas é uma vantagem de fácil imitabilidade pelos concorrentes, mesmo considerando o alto custo de saída da indústria que teriam as companhias já estabelecidas, em virtude do alto capital investido em suas aeronaves.

Mas o exemplo que a própria indústria de transporte aéreo fornece é o de que podem ser criadas empresas *low cost*, modelo cuja vantagem não reside apenas na reduzida estrutura de custos, mas também na gestão do conhecimento de um conjunto de colaboradores motivados pela visão da empresa, e que pode se constituir numa vantagem competitiva duradoura como no caso da Southwest Airlines.

No próximo capítulo são apresentadas as principais conclusões resultantes do desenvolvimento do trabalho.









## 6 - CONCLUSÕES

O estudo das estratégias proporciona condições para se minimizar a incerteza através do conhecimento da articulação entre fatores que reduzam as fraquezas e ressaltem as potencialidades existentes, permitindo um melhor aproveitamento das oportunidades. Assim, o desenvolvimento e aplicação da estratégia, que também é uma arte, passa por autores que consideram como melhor caminho explorar as oportunidades do mercado, outros, os pontos fortes dos recursos e ainda autores que propõem a combinação dos dois aspectos por meio de modelos que refletem a sensibilidade de seus formuladores.

O presente trabalho objetivou rever esses conceitos, as escolas de estratégia, seus modelos, as diferentes posições quanto a sua formulação, considerando que fundamentam a hipótese e sustentam a tese de que a dinâmica de alguns mercados tem a faculdade de alterar condições de competitividade, transformando vantagens em desvantagens competitivas que ocorrem por causa de rupturas em uma ou mais das forças presentes na indústria.

A revisão bibliográfica concentrou-se em escolas prescritivas de estratégia que sugerem modelos genéricos que convergem para os dois pontos: interno da empresa (sua potencialidade) e externo, existente no mercado (oportunidade), que devem existir no mesmo espaço temporal, portanto uma potencialidade adiantada da oportunidade não se traduz em vantagem para a empresa. O mesmo ocorre com uma oportunidade existente no mercado que não é suprida pelas empresas que o compõem. A combinação ideal é uma condição transitória e perecível, motivo pelo qual a estratégia vai seguir essa regra de transitoriedade e perecibilidade no tempo. Essa regra significa que a estratégia necessariamente deve mudar, pois sua constância não proporcionará a manutenção da posição privilegiada para a empresa. A melhor estratégia só se mantém melhor se as demais condições, oportunidades e potencialidades mantiverem-se iguais. Mesmo que a empresa mantenha suas condições, as oportunidades podem manifestar-se de múltiplas formas e estão no mercado, conseqüentemente, fora do controle das empresas.

Existem ainda os piores aspectos, que aparecem nas empresas e no mercado. Os pontos fracos da empresa e as ameaças existentes no mercado devem fazer parte da

combinação de fatores em discussão, pois fragilizam a posição das organizações no mercado em que operam.

As competências de uma empresa podem ser de três naturezas diferentes: humanas, físicas e organizacionais, cada uma dessas naturezas tem aspectos de suficiência e de capacidade. O ajuste e o equilíbrio interno entre seus recursos definem suas potencialidades e, conseqüentemente, sua forma de competir em um dado mercado.

A análise externa da empresa não deve se restringir à análise do ambiente onde a mesma opere, mas deve considerar a indústria dentro de cadeias produtivas e de *filières*, para que, em um contexto mais amplo, seja possível levantar as ameaças e as potencialidades que o mercado oferece. O desempenho de uma empresa é condicionado pelo desempenho de toda cadeia, conseqüentemente existem fluxos de influência de caráter recíproco em todas as empresas que a compõem.

Por essas razões de incerteza é que, para reduzir o risco, considera-se a situação de *players*. Aparecem propostas de estratégias complementares com múltiplos resultados pretendidos e que exigem vários caminhos concomitantes para serem trilhados pela empresa. Esses diferentes caminhos são compatíveis entre si e acabam por se somarem. Uma das estratégias complementares é a proposta de cooperação entre concorrentes, onde se vêem rivais unindo-se na expectativa de não perecerem e, mesmo como concorrentes, estão unidos, constituindo uma barreira à entrada de terceiros na indústria.

Os modelos de análise para formulação estratégica, baseados no mercado e em recursos, foram analisados criticamente e evidenciaram a insuficiência para a aplicação em mercados dinâmicos. Os modelos orientam a análise, mas, isoladamente, não atendem às características de mercados dinâmicos, em especial daqueles que operam em oligopólio, que exigem uma abordagem ampliada que considere outros elementos para compreensão e análise das forças que estabelecem as regras de competitividade.

Essa condição de mercados dinâmicos que operem em oligopólio levou à elaboração de um modelo, para análise da indústria, que considera os recursos internos da empresa e seu alinhamento com a dinâmica de mercado, portanto uma abordagem integrada de competências e mercados.

O termo abordagem integrada tem sentido amplo, pois o trabalho, além de optar pelo uso de recursos internos e de mercado para análise da estratégia, utilizou as várias contribuições de diferentes autores e considerou todo conjunto dinâmico dentro de uma *filière*. As diferentes abordagens não se excluem, mas têm um caráter complementar e a concepção de uma análise integrada que apresenta a empresa no centro de uma *filière*, para que exista a dimensão da cadeia produtiva e se considerem as relações existentes entre os concorrentes.

A empresa no centro do modelo ainda recebe a pressão de forças que se agrupam em produtos ou serviços substitutos que têm o poder de reduzir a demanda de uma indústria por ofertar um produto ou serviço similar. Os entrantes também pressionam a empresa, pois podem perceber vantagens em vencer as barreiras impostas à entrada na indústria. Os entrantes, mesmo sujeitos às barreiras, possuem vantagens por poderem ingressar em uma indústria, competindo em bases diferentes, como novas tecnologias, formas de organização etc. A concepção também considera a força proveniente da legislação que pode incentivar ou restringir uma atividade através de ações regulatórias.

A análise soma os aspectos de mercado, mencionados anteriormente, com os internos, estes divididos, segundo sua natureza, em físicos, organizacionais e humanos, e analisados de acordo com seus atributos de competência e capacidade. A concepção leva a um modelo que associa várias posições que agregam o encadeamento (*filière*) entre as forças de uma indústria e envolve a empresa e suas competências internas.

As várias posições de diferentes autores possuem caráter complementar e se fundem no modelo de análise proposto. Juntas, suprem uma lacuna existente ao responderem a um número maior de questões fundamentais para o processo de formulação estratégica. Acrescentam ao conhecimento existente uma visão prática e administrativa da estratégia, pois o modelo coloca a empresa no centro da discussão para estabelecer as relações entre suas competências, o mercado e a *filière* da qual parte.

A concepção e o quadro referencial propostos trazem para análise as forças que existem no mercado para serem alinhadas com os recursos da empresa, resultando em

ações que potencializem os pontos positivos e antecipem as decisões que protegerão a empresa das ameaças que possam surgir e transformar suas vantagens em desvantagens.

O modelo foi aplicado à indústria de transporte aéreo de passageiros do Brasil, a qual se organiza em oligopólio e sofreu grandes alterações com o processo de desregulamentação.

A desregulamentação permitiu que novas empresas entrassem no mercado que apresentava grande atratividade. Essa atratividade sensibilizou o Grupo Áurea, que atuava no transporte rodoviário de passageiros e conhecia as peculiaridades de seu público e suas potencialidades para o transporte aéreo. A Gol, diferente das demais participantes, entrou no mercado com um posicionamento competitivo diferente, que exigiu inclusive uma estratégia especial de *marketing*, voltada para o esclarecimento dos passageiros. O sistema conhecido como *low cost, low fare* articula-se na capacidade de praticar tarifas menores obtidas por uma estrutura de custos reduzida. Essa redução é fruto de um conjunto de ações calcadas na forma de organizar as atividades isoladas que, quando somadas, causam um impacto grande.

Aspectos qualitativos e quantitativos da organização proporcionaram à entrante Gol uma vantagem competitiva para atuar no mercado que se alinhou com a conquista de um público que não faria uso do transporte aéreo. Enquanto empresas antigas saíam do cenário, caso da Transbrasil, ou reduziam suas atividades, caso da Vasp, a entrante Gol ganha espaço a cada ano que passa, o que demonstra o alinhamento de um recurso com uma estrutura de forças do mercado e a erosão de uma tradicional vantagem competitiva, no caso a escala, em uma desvantagem pela incapacidade de as empresas antigas operarem em padrão de baixo custo.

A análise acrescenta as fragilidades da entrante Gol que se centram na manutenção da cultura e seus aspectos organizacionais através de um grupo de colaboradores envolvidos com a proposta do *low cost, low fare*. No mercado, a fragilidade é que novos entrantes podem se estabelecer, atraídos pela rentabilidade que a Gol vem apresentando e pela simplicidade de seu sistema.

A aplicação do modelo restringiu-se ao levantamento das informações e à análise de um conjunto de variáveis e suas relações que possibilitem estabelecer e sustentar vantagens competitivas, antecipando possíveis momentos de ruptura das forças

competitivas. Não são contempladas as possíveis ações daí decorrentes, que só teriam sentido se realizadas pelas próprias empresas participantes da indústria.

O modelo pode ser aplicado por empresas de outras indústrias que estejam buscando um horizonte maior de informações, para que suas ações contemplem a opção por estratégias mais duradouras.

As conclusões aqui apresentadas podem dar origem a questões para futuras discussões, tendo em vista o prosseguimento dos estudos. Um exemplo são os conceitos apresentados de *filière*, que consideram um contorno definido, no caso, a indústria de transporte aéreo. Esse contorno pode ser ampliado e pode-se aplicar o modelo como participante de uma cadeia maior, por exemplo, dentro da indústria turística que, talvez, leve à necessidade de consideração de outras forças e variáveis na análise do setor.

## 7- BIBLIOGRAFIA REFERIDA

AHMED, Pervaiz K. Culture and Climate for Innovation. **European Journal of Innovation Management**, v.1, n.1, p.30-43,1998.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia científica**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2003. ISBN 85-224-3430-1.

ARAUJO, Anna Gabriela. O céu não é o limite. **Marketing**, n.384,ano 39, p.8-11, jan.2005.

ARREBOLA, Marcelo Correa. Abordagens Estratégicas Competitivas Genéricas: delineando estratégias de lucratividade. São Paulo, **Revista Angrad**, vol.4, n.4, out./dez.2003.

BAKER, J.C., MAPES, J., NEW,C.C.,SZWEJCEWSKI, M. A hierachical model on business competence. Integrated Manufaturing Systems. **MCB University Press**, p.265-272, 1997.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira, LEHFELD , Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia científica**. 2.ed. São Paulo, Makron, 2000.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo, v.1, Atlas, 2001.

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Trad. Celso A. Rimoli. São Paulo, Atlas, 1998.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 6. ed. São Paulo, Senac, 2001.

BIEGER, Thomas, DÖRING, Thomas; LAESSER, Christian. Transformation of business models in the airline transport – impact on tourism. **AIEST**, v.44, Air Transport Tourism, 2002.

BINDER, Marcelo Pereira. Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas de Michael Porter a Partir do Caso Gol Transportes Aéreos. **Enampad**, 2002.

BISCHOF, Lukas, LIEBRICH, Andreas. Trends, constraints and needs the airline industry: paper of thesis. **AIEST**,v.44, Air Transport Tourism, 2002.

BLECHER, Nelson. Gol a empresa do ano: como uma operação enxuta, preços agressivos e resultados exuberantes, a Gol abre o capital e sobe ao topo. **Exame**. Edição 821, ano 38, p.20-26, 7/jul./2004.

BOONE, Louis E., KURTZ, David.L. **Marketing contemporâneo**. 8.ed. Rio de Janeiro, LTC, 1998.

BRIGNALL, Stan, BALLANTINE, Joan. Performance measurement in service businesses revisited. **Internacional Journal of Service Industry Management**, v. 7, n. 1, p. 6-31, 1996.

BYRNS, Ralph T., STONE, Gerald W. **Macroeconomia**. Trad. Celina Martins Ramalho Laranjeiras. São Paulo, Makron, 1995.

CARVALHO JUNIOR, Luiz Carlos de. **As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícolas e suinícolas brasileiras**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção, Florianópolis, ago., 1997.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo, Makron, 1977.

CERVO, Amaral L., BERVIAM, Pedro A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo, Prentice Hall, 2003.

CHALMERS, A.F. **O que é ciência, afinal?** Trad. Raul Fiker. São Paulo, Brasiliense, 1997.

CHAN, Daniel. The development of the airline industry from 1978 to 1998: a strategic global overview. **The Journal of Management Development**, 2000. Tomo 19, n.6 p. 489.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo, Xamã, 1996.

CHOPRA, Sunil, MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, gerenciamento e operações**. Trad. Claudia Freire. São Paulo, Prentice Hall, 2003.

CHURCHILL, Gibert. A. Jr, PETER, J. Paul. **Marketing:** criando valor para os clientes. Trad. Cecília C. Bartalotti, Cid Knipel Moreira. 2.ed. São Paulo, Saraiva, 2000.

CLEGG, R. Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais:** modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo, Atlas, v.1., 1999.

COLLIS, David J., MONTGOMERY, Cynthia. **Competindo com bases em recursos:** estratégia na década de 1990. Estratégia corporativa . Harvard Business Review. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

COOPER, Donald R., SCHILINDER, Pâmela S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre, Bookman, 2003

CORONATO, Marcos. A matemática antimonopólio aplicada pelo CADE. Disponível em:

<<http://www.portalexame.abril.com.br?exame/app/navigation/pgPrint.jhtml?ch06&sc+s0601>>. Acesso em : 27 jul.2003.

CROOK, T. Russell, KETCHEN, David J. , SNOW, Charles C. Competitive edge: A strategic management model. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.** Ithaca, jun. 2003, v. 44, n.4, p. 44.

DAVIS, Mark M., AQUILANO, Nicholas J, CHASE, Richard. B. **Fundamentos da administração da produção.** 3.ed. Porto Alegre, Bookmam, 2001.

DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL , DAC. [www.dac.gov.br](http://www.dac.gov.br)

DIAS, Fernando Ferreira Filho. **O aglomerado econômico e sua interferência na redução dos custos e na formação do preço de venda:** o caso da indústria de confecções do Barro Preto. Tese (doutorado).111 p. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

DRUCKER, F. Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo , Pioneira, 1995.

ERLICH, M. **New product development performance research.** Tese (doutorado) Institute for manufacturing. Cambridge, University of Cambridge, 2003.

ESTRELLA, Helcio. Business travel mudou o perfil do transporte aéreo. Banco Hoje, ago. 2004. Disponível em : <<http://www.bancohoje.com.br/artigo.asp?Artigo=1269>> . Acesso em : 02 set.2004.

FELTON, Sam. Dynamic strategies trump today's ephemeral competitive advantage. Strategic Direction. **Bradford**, v.18, n.5, mai.2002.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico**. Tese ( doutorado) . São Paulo, USP, 2004.

GAGNON, Stéphane. Resource-based Competition and the New Operation Strategy . **International Journal of Operations & Production Management**, v.19, n.2 ,p.125-138, 1999.

GARCIA, Maria de Fátima, ROSA, Tatiana de Lourenzi F. Os novos paradigmas tecnológicos e a capacidade excedente planejada como fundamento teórico do oligopólio: uma nota. Universidade Federal do Rio de Janeiro.**III Jornada de Economia Política**, São Paulo, 2001. Disponível em: <[www.race.nuca.ie.ufrj.br/sep/eventos/jep3/garcia.doc](http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/sep/eventos/jep3/garcia.doc)>. Acesso em: 20 nov.2002.

GARVEY, Jane F. The airline industry: post September 11<sup>th</sup>. **Vital Speeches of the day**. New York, Feb15, tomo 68, 2002.

GHEMAWAT, Pankaj. Vantagem Sustentável. trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. Boston, **Harvard Business Review**, 1986.

GLAESSER, Dirk. Crisis management in air transport and tourism. **AIEST**, p.121-141, 2002.

GRASEL, Dirceu. **Investimento e crescimento em setores de elevada competição: os casos das indústrias de revestimento cerâmico e da agroindústria de carnes**. tese . Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. Disponível em: <<http://www.eps.UFSC.br/teses99/GRASSEL/cap7.html>>. Acesso em: 25 nov.2002.

GROVE, Andrew. **Exame**, ed.809, ano 38, p.66-69, n.1, 21 jan.2004.

GUIMARÃES, Camila. Feitas para voar. **Exame**, São Paulo, n.763, p. 50-54 , abr. 2002.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã. 15.ed. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

HAMMER, Michael. A empresa supereficiente. **Exame**. Harvard Business Review, Edição especial n.764 , p.18-29, jun.2002.

HARFIELD, Toby. Strategic management and Michael Porter : a posmodern reading. Disponível em: <<http://www.mngt.waikato.ac.nz/depts/sml/journal/special/harfield.htm>> Acesso em: 11 ago.2003

HOOLEY, Graham J., SAUNDERS, Hohn A., PIERCY, Nigel A. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo, Pearson, 2001.

HUNGER, J. David, WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica** : princípios e práticas . 2.ed. Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso Editores, 2002.

IRELAND, R. Duane, HITT, Michael A., VAIDYANATH, Deepa. Aliance Management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**. v.28 n.3, p. 413-446.

KING, Adelaide Wilcox, FOWLER, Sally W., ZEITHAML, Carl P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas RAE**. v.42, n. 1, p.36-49, jan./mai. 2002

KONECNIK, Maja. A review of air transport and tourism in Europe: the past, present and future. **AIEST**, v.44, Air transport and tourism, 2002.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 4.ed. São Paulo, Atlas, 2001.

LAZZARINI, Sérgio G., JOAQUIM, Thiago A.Z. A formação de constelações: o caso da indústria global de transporte aéreo. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. v.44, n.2, abr./jun. 2004.

LEITE, João Batista Diniz, PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**. v.7, p.121-142. Curitiba, CEPPAD/UFPR, edição especial 2003.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do saber**: criando e sustentando as fontes de inovação. Trad. Heloísa Beatriz Santos Rocha e Thereza Christina Vicente Vianna. Rio de Janeiro, FGV, 1998.

LETHBRIDGE, Tiago. O desafio de sair do chão: por que as empresas tradicionais de aviação não conseguem aplicar o modelo de baixas tarifas e baixos custos adotados por companhias como a Gol. **Revista Exame** –n.13, edição 821, ano 38, p.28-31, 7jul.2004.

LIMA, Julio Segismundo Collares Álvares Pereira. **Desregulamentação do Transporte Aéreo e o Surgimento de Empresas Aéreas de Baixo Custo**. Editor Luiz Gonzaga Godoi Trigo. São Paulo, Roca, 2005.

LOPES, Luis Martins; VASCONCELOS, Marco Antonio Sandoval de. **Manual de macroeconomia**: básico e intermediário. São Paulo, Atlas, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

MATA, José. O modelo de Stackelberg. Disponível em [www.ans.gov.br/portal.upload/forum](http://www.ans.gov.br/portal.upload/forum) .Acesso em 15 jun. 2004.

MATTHYSSENS, Paul, VANDENBEMPT, Koen. Creating competitive advantage in industrial services. **Journal of business & industrial marketing**, 1998, v. 13 n. 4/5, p. 339-355.

MILLS, J., PLATTS, K., BOURNE, M., RICHARDS, Huw. **Competing through competences**. Cambridge, Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégias**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **A criação artesanal da estratégia**. Estratégia : a busca da vantagem competitiva. 7.ed. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

MOREIRA, Mauricio Emboaba. **MVL**, São Paulo, Caso Gol, 30 jan. 2004.

**MVL Comunicações**. Disponível em:<[www.voegol.com.br](http://www.voegol.com.br)>. Acesso em :25 fev.2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos metodologia e práticas. 12.ed. São Paulo, Atlas, 1998.

O'REILLY III, Charles A., PFEFFER, Jeffrey. **Talentos ocultos** : como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

OSER, Jacob, BLANCHÉD, Wiliam C. **História do Pensamento Econômico**. São Paulo, Atlas, 1989.

PAGE, Stephen O. **Transporte e turismo**. Trad. Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre, Bookman, 2001.

PALHARES, Guilherme Lohmann. **Transportes turísticos**. São Paulo, Aleph, 2002.

**PANROTAS**. São Paulo, Ano XIII, n.640.22 a 28 fev.2005.

PELIZZER, Hilário A. **Uma introdução à técnica do turismo**: transporte. São Paulo, Pioneira, 1978.

PEREZ, Evan, CAREY, Susan, MC CARTNEY, Scott. Casa Branca põe companhias aéreas no azul. **The Wall Street Journal Americas**/ Estado de São Paulo. 18.jul.2003.

PINDYCK, Robert S. , RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**.5.ed. Trad. Eleutério Prado. São Paulo, Prentice Hall, 2002.

POMPL, Wilhelm. Structural changes in the airline industry and the consequences for tourism. **AIEST**, p.85-120, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégias competitivas** : técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 22.ed. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Competição – on competition:** estratégias competitivas essenciais. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

POSSAS, Mario Luiz. **Dinâmica da economia capitalista:** uma abordagem teórica. São Paulo, Brasiliense, 1987.

PRAHALAD, C.K., LIEBERTHAL, Kenneth. O fim do imperialismo corporativo. **Harvard Business Review**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

PRAHALAD, C.K., HART, Stuart L. O pote de ouro na base da pirâmide. **HSM Management**, São Paulo, n.32, p.14-27, mai./jun. 2002.

RUPPENTHAL, Janis Elisa. **Perspectiva do setor couro do Estado do Rio Grande do Sul.** tese . Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de pós-graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis, 2001.

RUTKOWSKI, Lauro. **Correio Brasiliense.** Disponível em:

<<http://www2.correioweb.com.br/cw/EDICAO20030314/HM>>. Acesso em: 13 mai.2003.

SALLES, José Antonio Arantes. **Limitações dos novos paradigmas de organização da produção:** contribuições da área da manufatura. Org. Valéria Rueda Elias Spears *et al.* São Paulo, Ed Cobra, 2001.

SATONI, Lilian. A Gol parte para o segundo ano de lucro. **Gazeta Mercantil**, 23 jul.2003.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 22.ed. São Paulo, Cortez, 2002.

SIGALA, Marianna, CHRISTOU, Evangelos, BAUM, Tom. The Impact of Low Cost Airline on Business Travel. **AIEST**, p.313-333, 2002.

SIGNORINI, Alessandro, PECHLANER, Harald, RIENZNER, Hubert. The impact of a low fare carrier on a regional airport and the consequences for tourism – the case of Pisa. **AIEST**, p.185-226, 2002.

SILVA, Amarildo Jorge. **Estratégias em organizações cooperativas** : o caso da Cotrefal no período de 1964-2000. Universidade Federal de Santa Catarina . Centro Tecnológico, Florianópolis , 2001.

SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS AEROVIÁRIAS - SNEA - [www.snea.com.br/informativo/jun\\_00](http://www.snea.com.br/informativo/jun_00).

STRATEGIC DIRECTION. **BRADFORD**: *Porter on the competitive advantage of clusters*. Fev. 1999, n.150, p. 21.

SULL, Donald N., ESCOBARI, Martín E. **Sucesso made in Brasil**:os segredos das empresas brasileiras que dão certo. Trad. Mikhail Lopes. Rio de Janeiro, Campus , 2004.

TAVARES, Marcia Prates. O transporte Aéreo Doméstico e a Lógica da Desregulamentação. nov. 1999.Disponível em [www.dac.gov.br](http://www.dac.gov.br) Acesso em :03 mai.2003.

VARGA. László. **Folha de São Paulo**, Caderno Dinheiro – B8. São Paulo, 26 jun.2002.

VARGA, László. Passageiros sofrem com crise das aéreas. **Folha de São Paulo**. São Paulo,Caderno B1 , 18 mai.2003.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho, CYRINO, Álvaro. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. São Paulo, **Revista de Administração de Empresas RAE** v. 40, n.4 out./dez. 2000.

VASCONCELOS, Flávio. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisões estratégicas. **Enampad** 2002.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho, BRITTO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva : o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. v. 44. n. 2 abr./jun.2004. p.51-63.

WACK, Pierre. Cenários: Águas desconhecidas à frente. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.p.363-394.

WHITE, D. Steven, GRIFFITH, David A. Combining corporate and marketing strategy for global competitiveness. **Marketing Intelligence & planning**, n.15/4, p.173-187,1997.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark J., PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo, Editora Atlas, 2000.

WOOD JR., Thomaz. Uma abordagem estratégica para a logística empresarial. **EAESP/FGV/NPP**. Relatório de pesquisa n.5,1998. Disponível em: <[www.fgvsp.br/academico/estudos/poi/Respeq1.doc](http://www.fgvsp.br/academico/estudos/poi/Respeq1.doc)> . Acesso em : 03 jul.2003.

WOOD JR, Thomaz, ZUFFO, Paulo Knörich. Supply Chain Management. Disponível em : <. [www.fgvsp.br/artigos/supply.doc](http://www.fgvsp.br/artigos/supply.doc) >. Acesso em : 01 jul.2003.

ZACCARELLI, Sergio B. **Estratégias e sucesso nas empresas**. São Paulo, Editora Saraiva, 2002.

ZOOK, Chris. Crescer como anéis de uma árvore. **HSM Management** n. 33, p. 17-24, jul./ago.2002.