

**“FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”  
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM LINHA DE FORMAÇÃO EM MARKETING**

**HELOISA MONTEIRO JORDANI  
OSVALDO CARDOSO DE SÁ**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DAS DUAS MAIORES COMPANHIAS  
AÉREAS DO BRASIL: TAM E GOL**

**MARÍLIA  
2008**

HELOISA MONTEIRO JORDANI  
OSVALDO CARDOSO DE SÁ

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DAS DUAS MAIORES COMPANHIAS  
AÉREAS DO BRASIL: TAM E GOL

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas, com linha de formação em Marketing, da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, com linha de formação em Marketing.

Orientadora:  
Prof<sup>a</sup>. Dra. GIULIANA AP. SANTINI PIGATTO

MARÍLIA  
2008

JORDANI, Heloisa Monteiro; SÁ, Osvaldo Cardoso de.

Análise das Estratégias das Duas Maiores Companhias Aéreas do Brasil: TAM e GOL. / Heloisa Monteiro Jordani, Osvaldo Cardoso de Sá; orientadora: Giuliana Aparecida Santini Pigatto, Marília-SP: [s.n.], 2008.

50f.

Trabalho de Curso (Graduação em Administração de Empresa com linha de formação em Marketing) - Curso de Administração de Empresas, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2008

1. Estratégias Genéricas 2. Vantagem Competitiva 3. Serviços

CDD: 658.8



**FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"**  
**Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM**  
Cursos: Administração de Empresas, Análise de Sistemas, Comércio Exterior, Marketing.

Oswaldo Cardoso de Sá - 32480-9  
Heloisa Monteiro Jordani - 32513-9

**TÍTULO "ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DAS DUAS MAIORES COMPANHIAS  
AÉREAS DO BRASIL: TAM E GOL "**

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração de Empresas da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Administração de Empresas.

**Nota:** 8,5

**ORIENTADOR:**   
Giuliana Aparecida Santini Pigatto

**1º EXAMINADOR:**   
Andréia de Abreu

**2º EXAMINADOR:**   
Marisa Rossinholi

Marília, 20 de novembro de 2008.

## DEDICATÓRIA

*À Deus, pela grandeza da vida,*

*Aos amigos de sala, por todos os momentos  
vividos ao longo do curso,*

*Aos professores, por todo tempo prestado  
para a realização deste trabalho,*

*A nossa orientadora, Giuliana, por toda a sua  
dedicação e ajuda para a realização deste  
trabalho,*

*E finalmente, aos nossos familiares, pelo  
apoio, compreensão e carinho por todo este  
tempo.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradecemos,*

*Ao Paulo Jordani, por sua ajuda e dedicação  
para realização deste trabalho,*

*Aos nossos amigos de sala, por todos os  
momentos vividos ao longo do curso e pelo  
incentivo,*

*A Prof<sup>a</sup>. Giuliana Aparecida Santini Pigatto,  
pelo auxílio e orientação, que foram  
indispensáveis para o desenvolvimento e  
conclusão deste trabalho.*

JORDANI, Heloisa Monteiro; SÁ, Osvaldo Cardoso de. **Análise das estratégias das duas maiores companhias aéreas do Brasil: Tam e Gol.** 2008. 50f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Administração com linha de formação em Marketing) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2008.

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo discutir as estratégias concorrenciais utilizadas pelas empresas do setor aéreo nacional. Especificamente, busca-se discutir as estratégias das empresas Tam e Gol, a partir das estratégias genéricas de Porter, bem como avaliar o marketing de serviços utilizado por elas, já que estas duas companhias juntas, detêm uma participação significativa no mercado aéreo nacional. Foi realizado um histórico de ambas e uma análise de suas estratégias, vantagens competitivas e o posicionamento de mercado, como também de suas principais características. Foi descrito também, os principais acontecimentos da história do mercado aéreo brasileiro, desde seu surgimento, em 1940, até os dias atuais, com o objetivo de contribuir para possíveis mudanças no setor e para atender às expectativas futuras, das quais muitas são esperadas no mercado aéreo brasileiro. Um país de grande extensão territorial e uma economia emergente como o Brasil, depende da sua infraestrutura aérea para atender suas expectativas econômicas e sociais. A fundamentação teórica contempla os seguintes tópicos: vantagem competitiva, marketing de serviço e estratégias genéricas. E finalmente, conclui-se que empresas com posicionamento e estratégias diferentes de atuação, podem ter sucesso, desde que saibam quais são seus objetivos no mercado competitivo.

**Palavras-chave:** Estratégias Genéricas. Vantagem Competitiva. Serviços.

JORDANI, Heloisa Monteiro; SÁ, Osvaldo Cardoso de. **Análise das estratégias das duas maiores companhias aéreas do Brasil: Tam e Gol.** 2008. 50f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Administração com linha de formação em Marketing) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2008.

### **ABSTRACT**

This study has the objective to discuss the generic strategies used by national airlines in Brazil, more specifically those used by the companies Tam and Gol, from the generic strategies of Porter, as well as to assess the Marketing of Service chosen by them, since these two companies hold together a significant share of market. It describes a brief history of both, and conducted an analysis of their strategies, competitive advantages and positioning in the market, and its main features. It also describes, in summary, the history of Brazilian airline market, since its beginning in 1940 until the present day in order to contribute to possible changes in the industry and to meet future expectations, which are expected in the Brazilian airline market. A country of great territorial extension and an emerging economy such as Brazil depends on its aerial infrastructure to meet their social and economic expectations. The theoretical foundation includes the following topics: competitive advantage, marketing of service and generic strategies. And finally is concludes that companies with different positioning and strategies of action can be successful, as far as they have clear objectives in the competitive market.

**Keywords:** Generic Strategies. Competitive Advantage and Service.

## **LISTA DE SIGLAS**

ANAC: Aviação Regional Brasileira

CONAC: Conferências Nacionais da Aviação Comercial

DAC: Departamento da Aviação Civil

OACI: Organização da Aviação Civil Internacional

PIB: Produto Interno Bruto

RIN: Rede de Integração Nacional

SITAR: Sistemas Integrados de Transporte Aéreo Regional

## **LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS**

Figura 1 – Atividades da Cadeia de Valores .....	19
Gráfico 1 – Evolução do Número de Cidades Servidas .....	33
Gráfico 2 – Linhas Aéreas Nacionais .....	36
Gráfico 3 – Linhas Aéreas Internacionais .....	36

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Divisão dos SITAR.....	32
Tabela 2 – Empresas Domésticas do Transporte Aéreo Regular .....	34
Tabela 3 – Vantagens Competitivas das Empresas .....	48
Tabela 4 - Estratégias das Empresas.....	48

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
CAPITULO 1 – APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	14
1.1. Apresentação do Tema e dos Objetivos da Pesquisa.....	14
1.2. Metodologia.....	14
1.3. Justificativa da Pesquisa .....	15
CAPITULO 2 – CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE PORTER E DO MARKETING DE SERVIÇOS.....	16
2.1. Vantagem Competitiva.....	16
2.1.1. A análise da Cadeia de Valores .....	17
2.1.1.1. Atividades Primárias .....	19
2.1.1.2. Atividades de Apoio .....	20
2.2. Estratégias Genéricas.....	22
2.2.1. Estratégia de Liderança no Custo .....	23
2.2.2. Estratégia de Diferenciação .....	24
2.2.3. Estratégia de Enfoque .....	26
2.2.4. Estratégia do Meio Termo .....	26
2.3. Marketing de Serviços.....	27
2.3.1. Marketing Mix para Serviços .....	29
CAPITULO 3 – O SETOR AÉREO NACIONAL.....	31
3.1. Breve contextualização histórica.....	31
CAPITULO 4 – ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS TAM LINHAS AÉREAS S/A E GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S/A.....	37
4.1. TAM Linhas Aéreas S/A .....	37
4.1.1. História da Empresa .....	37
4.1.2. Estratégias da Empresa.....	38
4.1.3. Vantagem Competitiva da Empresa .....	39
4.1.4. Análise das Estratégias a partir de sua Cadeia de Valor.....	41
4.2. GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A .....	43
4.2.1. História da Empresa .....	43
4.2.2. Estratégias da Empresa.....	44
4.2.3. Vantagens Competitivas da Empresa .....	45
4.2.4. Análise das Estratégias a partir de sua Cadeia de Valor.....	47
CONCLUSÃO.....	49
REFERÊNCIAS .....	51

## INTRODUÇÃO

O objetivo de pesquisar o tema “Serviço de Transporte Aéreo Nacional” é o de compreender como são utilizadas as estratégias genéricas de custo e diferenciação, de Michel Porter, e como é trabalhado o marketing de serviço nas empresas. Para isso, será analisado como esses fundamentos são aplicados nas duas maiores companhias aéreas do Brasil, GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A e TAM Linhas Aéreas S/A.

O avião é considerado o meio de transporte mais rápido e mais seguro pelos brasileiros, por isso, tornou-se um meio de locomoção bastante demandado. Devido à alta demanda pelo serviço e aos problemas relacionados à infra-estrutura do setor, passou-se a observar alguns problemas mais evidentes nesse mercado, afetando principalmente as empresas que atualmente “dominam” a maior parte do setor. As companhias TAM e GOL, juntas, dominam cerca de 90% deste mercado.

A dinâmica do mercado de transporte aéreo no Brasil sofreu uma modificação quase que extrema de alguns anos para cá, fazendo com que as grandes companhias começassem assim, a se utilizar de vários recursos para fomentar um aumento na demanda de seus serviços, até mesmo com os transtornos que ainda estão sendo contornados pelo governo brasileiro.

Devido a esses fatos, torna-se imprescindível saber de que forma essas companhias sobrevivem no mercado em que atuam, sendo que ambas possuem estratégias de atuação completamente diferentes, porém visando em partes, o mesmo objetivo de atender à demanda do setor, que está em alta, junto à precária infra-estrutura que o setor dispõe.

## **CAPITULO 1 – APRESENTAÇÃO DO TEMA**

### **1.1 Apresentação do Tema e dos Objetivos da Pesquisa**

O setor aéreo brasileiro passou a ser bastante discutido, devido ao “caos” aéreo que se formou nos últimos anos, pela saturação de aeronaves que as companhias utilizavam para atender à demanda e por problemas de infra-estrutura do setor. Este “caos” aéreo vem colocando uma das maiores empresas em posição de decisão estratégica, isso porque, em sete anos de existência, a Gol passou a ser a segunda maior empresa aérea do Brasil, comprando até mesmo a Varig; cresceu praticando o conceito de “baixo custo, baixa tarifa”, porém, as pessoas passam a dar valor não só à baixa tarifa, como também à diferenciação de serviços oferecidos, preferindo portanto, pagar mais por um serviço agregado.

Acrescenta-se a esses fatos, os acidentes que chamaram a atenção para esse “caos” aéreo, que envolveram também as companhias TAM e GOL, instigando assim, as autoridades a tomarem medidas para tentar controlar essa saturação. Porém, com essas medidas vieram os atrasos e cancelamentos de diversos vôos, fazendo com que os brasileiros passassem a procurar outras formas de transporte mais rápido.

Diante desse contexto, este trabalho tem como objetivo discutir as estratégias concorrenciais utilizadas pelas empresas do setor aéreo nacional. Especificamente, busca-se discutir as estratégias das empresas Tam e Gol, a partir das estratégias genéricas de Porter, bem como avaliar o marketing de serviços utilizado por elas.

O trabalho está dividido em 04 capítulos, sendo que este primeiro capítulo aborda o tema de forma geral, com apresentação dos objetivos propostos, metodologia trabalhada e a justificativa da pesquisa. No segundo capítulo são trabalhadas, do ponto de vista teórico, as estratégias genéricas do Porter (custo e diferenciação) e temas relacionados ao marketing de serviços. Onde a abordagem de marketing de serviços é necessária para compreender as especificidades dessa atividade, no que diz respeito à produção do serviço transporte aéreo, e não de um produto tangível. No capítulo três é feita uma descrição da estrutura do setor aéreo nacional, e no capítulo quatro, a análise específica às empresas selecionadas. Por último, são feitas algumas conclusões, com base nas análises realizadas.

### **1.2 Metodologia**

A metodologia utilizada neste trabalho consiste na investigação de uma proposta, com propósitos acadêmicos, científicos e sociais. Acadêmico, pois se refere às atividades relacionadas à graduação; científico, porque é fundamentado em estudos de teorias e autores especializados no assunto em questão; e social, por tratar de assunto que tem causado intenso impacto na sociedade consumidora de passagens aéreas no Brasil.

A exploração do assunto se faz embasado na Pesquisa Exploratória, que segundo Cervo e Bervian (2002), procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos e pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental, tendo como objetivo a familiarização do tema em questão. Essa pesquisa exploratória consistiu em leituras, anotações, pesquisas em sites da internet e análise de estudos de casos. Essa busca também foi realizada por meio de Pesquisa Bibliográfica que, com base em referências teóricas, procura explicar o tema estudado.

As referências teóricas utilizadas neste trabalho buscam, de uma forma geral, explanar a importância do transporte aéreo e as estratégias utilizadas pelas empresas.

### **1.3 Justificativa da Pesquisa**

Este trabalho possui relevância por abordar um setor que possui elevada demanda no país, frente a uma oferta de serviço bastante restrita, ou seja, uma estrutura oligopolizada, em que apenas duas empresas somadas concentram 90% do mercado nacional (ONAGA, 2007). Sendo assim, torna-se muito importante compreender as estratégias utilizadas por elas, uma vez que essas estratégias são responsáveis por seu sucesso no mercado.

Toda empresa precisa estar atenta às estratégias que utilizará ou que já utiliza no mercado e ter muito claro quais os serviços que oferece aos seus diversos grupos de clientes.

Para isso, é muito importante que essas conheçam na prática o que, como e quando as estratégias, no caso, de custo e diferenciação, deverão ser utilizadas e como seus serviços são vistos aos “olhos” de seus clientes.

Dentro do tema “Serviço do transporte aéreo” fica fácil evidenciar a utilização de comportamentos estratégicos, pois em um momento de “caos” aéreo, as companhias estão tendo de utilizar todas as maneiras possíveis para fidelizar seus clientes, até mesmo oferecendo preço muito baixo, como é o caso da GOL, ou um preço “justificável” à sua qualidade de serviços, como é o caso da TAM, para assim, poder sempre contar com esses clientes.

## **CAPITULO 2 – CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS ACERCA DAS ESTRATÉGIAS DE PORTER E DO MARKETING DE SERVIÇOS**

Todas as empresas buscam uma vantagem competitiva no mercado, essa por sua vez, é alcançada por meio das atividades que originam valor à empresa e, principalmente, dependem também da definição da estratégia da empresa, a qual irá focar algumas atividades específicas em detrimento de outras.

### **2.1 Vantagem Competitiva**

A vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes. O valor é aquilo que os clientes estão dispostos a pagar, seja em relação à oferta de preços mais baixos em relação à concorrência, seja por benefícios maiores que os levem a pagar o alto preço, e por qualidade dos produtos (PORTER, 1990).

Há dois tipos principais de vantagem competitiva perseguidas pelas empresas, de acordo com Porter (1990): liderança de custo e liderança de diferenciação. A escolha do ambiente competitivo ou a variedade de atividades de uma empresa faz com que esta possa obter vantagem de custo ou vantagem de diferenciação. A adoção de estratégias eficazes é que possibilitará à empresa possuir uma vantagem competitiva.

Na liderança de custo, a empresa trabalha com o preço mais baixo e possui um escopo<sup>1</sup> amplo. Se uma empresa alcança e sustenta a liderança no custo total, então esta é considerada acima da média em relação à concorrência. Preços iguais ou mais baixos do que os da concorrência são traduzidos em retornos mais altos à empresa. Porém, uma empresa líder em custo não pode ignorar a diferenciação, pois, se o seu produto não é comparável ou aceitável pelos clientes, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas e, isto, pode anular os benefícios de sua posição de custo favorável (PORTER, 1990).

Na liderança de diferenciação, a empresa procura ser única em relação à concorrência, onde procura selecionar um ou mais atributos que muitos clientes consideram importantes, posicionando-se para satisfazer estas necessidades dos clientes. Assim, a empresa é recompensada com um preço-prêmio. A diferenciação pode acontecer no próprio

---

<sup>1</sup> Neste contexto da empresa, significaria que em todos os mercados alvos, ela possui uma estratégia de preço baixo.

produto, no serviço de entrega do produto, na forma como é feita a venda do produto, enfim, em tudo aquilo que agrega valor ao produto. A empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação é considerada acima da média em relação à concorrência, se seu preço-prêmio for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única.

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. A diferenciação pode originar-se de fatores similarmente diversos, inclusive a aquisição de matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes ou a um projeto do produto superior (PORTER, 1990, p. 31).<sup>2</sup>

Para a análise das fontes da vantagem competitiva, é necessário saber todas as atividades que a empresa executa e o modo como elas se interagem. A cadeia de valores é considerada um instrumento básico para essa análise.

### **2.1.1 A análise da Cadeia de Valores**

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica, para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando estas atividades estrategicamente importantes, de uma forma mais barata, ou até mesmo, melhor do que a concorrência (PORTER, 1990).

A compreensão da cadeia de valores da empresa e o modo como a empresa se coloca no sistema de valores geral, é importante para a obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva.

A cadeia de valores de uma empresa pode divergir em escopo competitivo, da cadeia de valores de sua concorrência, representando portanto, uma fonte em potencial de vantagem competitiva. A ampliação ou o estreitamento dos mercados geográficos, a extensão da integração nas atividades também pode afetar na vantagem competitiva.

A empresa pode explorar os benefícios de escopo mais amplo ou também pode formar coalizões com outras empresas para alcançar esse objetivo. As coalizões são alianças à longo prazo com outras empresas que não correspondem a uma fusão total, como sociedades

---

<sup>2</sup> Vale destacar que uma análise mais aprofundada das estratégias genéricas de Porter será realizada ainda neste capítulo.

em cota de participação, licenças e contratos de fornecimento; envolvem coordenar ou compartilhar cadeias de valores com sócios da coalizão, o que amplia o escopo efetivo da cadeia da empresa.

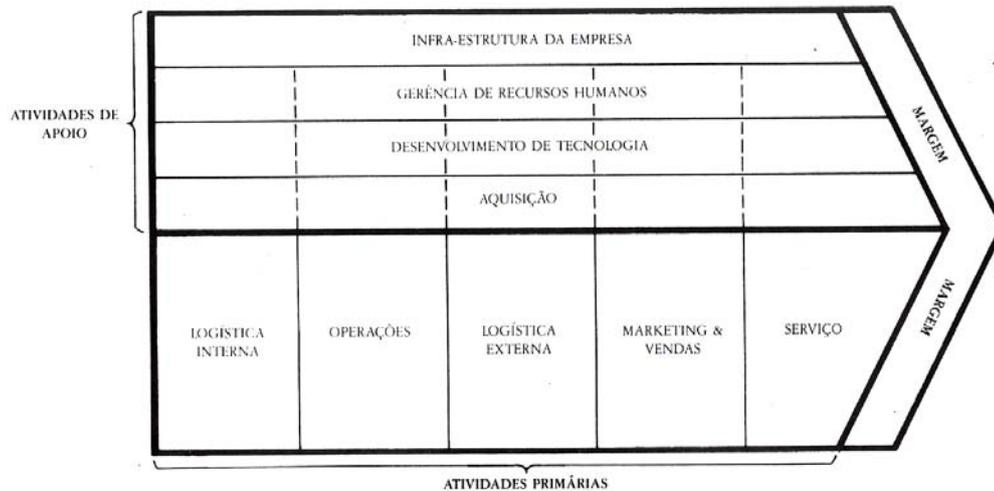
Nesse sentido, uma cadeia genérica é usada para demonstrar de que modo uma cadeia de valores pode ser construída para uma empresa em particular, refletindo as atividades específicas que ela executa, e de que forma as atividades na cadeia de valores de uma empresa estão ligadas entre si e às atividades de seus fornecedores, canais e clientes, e de que modo estes elos afetam a vantagem competitiva.

Nas empresas, a cadeia de valores é considerada instrumento estratégico que procura analisar a posição dos custos referentes à diferenciação e ao papel do escopo competitivo na aquisição de vantagem competitiva.

Pode-se considerar que uma empresa é uma reunião de atividades que são efetuadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto; estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores. A cadeia de valores de uma empresa é o modo como ela efetua suas atividades individuais, constituindo-se em uma imagem de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades.

Valor, na abordagem de Porter (1990), é o montante que os clientes estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa oferece e pode ser medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. A empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. O valor deve ser usado na análise da posição competitiva, pois as empresas elevam seu custo para impor um preço-prêmio, via diferenciação. As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, onde a empresa cria um produto para os seus. A figura 1 demonstra as atividades de uma cadeia de valores.

Figura 1 – Atividades da Cadeia de Valores



Fonte: PORTER (1990)

As atividades de valor são, assim, os “blocos” de construção distintos da vantagem competitiva. O modo como cada atividade é efetuada, combinado com sua economia, determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência e também irá determinar sua contribuição para as necessidades do cliente e, portanto, para a diferenciação. Uma comparação das cadeias de valores dos concorrentes expõe as diferenças que determinam a vantagem competitiva.

As atividades de valor são divididas em dois tipos: atividades primárias e atividades de apoio.

### 2.1.1.1 Atividades Primárias

As atividades primárias são atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda. Em qualquer empresa, as atividades primárias podem ser divididas em cinco categorias genéricas (PORTER, 1990).

Cada categoria pode ser dividida em uma série de atividades distintas que dependem da indústria particular e da estratégia da empresa. Essas atividades podem ser avaliadas como:

- **Logística Interna:** atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores;

- **Operações:** atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes, impressão e operações de produção;
- **Logística Externa:** atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para clientes, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação;
- **Marketing e Vendas:** atividades associadas a oferecer um meio pelo qual clientes possam comprar o produto e também formas de induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços;
- **Serviços:** atividades associadas ao fornecimento de serviços para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

Na vantagem competitiva buscada pela empresa, cada categoria pode ser vital, porém, isso depende da empresa. Em qualquer empresa, contudo, todas as categorias de atividades primárias estarão, até certo ponto, presentes e desempenham algum papel na vantagem competitiva (PORTER, 1990).

### 2.1.1.2 Atividades de Apoio

As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções na empresa. A gerência de recursos humanos, o desenvolvimento de tecnologia e a aquisição, podem ser associados a atividades primárias, além de apoiarem a toda a cadeia. A estrutura interna da empresa não está associada a atividades primárias particulares, mas apóia a cadeia inteira (PORTER, 1990).

Atividades de apoio são divididas em quatro categorias genéricas. Cada categoria pode ser dividida em uma série de atividades de valor distintas, específicas a uma determinada empresa. Essas atividades são:

- **Aquisição:** refere-se à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa e não aos próprios insumos adquiridos. A atividade de

aquisição, em geral, pode ser associada a uma atividade de valor específica ou à atividade que ela apóia;

- **Desenvolvimento Tecnológico:** cada atividade de valor engloba tecnologia, seja ela know-how, procedimentos ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo. O desenvolvimento da tecnologia consiste em várias atividades que podem ser agrupadas, em termos gerais, em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo;
- **Gerência de Recursos Humanos:** consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. Afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo da contratação e do treinamento;
- **Infra-estrutura da Empresa:** consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. Ao contrário de outras atividades de apoio, geralmente dá apoio à cadeia inteira e não a atividades individuais.

É necessário definir a cadeia de valores de uma empresa para diagnosticar a sua vantagem competitiva principal. Começando com a cadeia genérica, atividades de valor individuais são identificadas na empresa particular. Cada categoria genérica pode ser dividida em atividades distintas.

O grau apropriado de desagregação depende da economia das atividades e dos propósitos para os quais a cadeia de valores está sendo analisada. O princípio básico é que as atividades deveriam ser isoladas e separadas, se (1) tiverem economias diferentes, (2) tiverem um alto impacto em potencial de diferenciação, ou (3) representarem uma proporção significativa ou crescente do custo. No uso da cadeia de valores, desagregações sucessivamente mais refinadas de algumas atividades são feitas, visto que a análise expõe diferenças importantes para a vantagem competitiva; outras atividades são combinadas porque mostraram ser sem importância para a vantagem competitiva ou são governadas por economias similares.

As empresas obtêm quase sempre vantagem competitiva por meio de uma redefinição dos papéis de atividades tradicionais. Tudo aquilo que uma empresa faz deveria ser classificado em uma atividade primária ou de apoio (PORTER, 1990).

Na empresa, as noções de estratégias e de cadeia de valor estão relacionadas, uma vez que a determinação de uma estratégia específica dessa empresa fará com que haja esforços, desenvolvimentos em atividades mais selecionadas da empresa, o que refletirá inclusive, na fonte de vantagem competitiva da empresa. Assim, trabalhados os conceitos de vantagem competitiva e de cadeia de valor, a seguir serão discutidas as estratégias genéricas.

## 2.2 Estratégias Genéricas

Para melhor entendimento do que vem a ser uma estratégia genérica<sup>3</sup> e para que serve, há uma necessidade de se entender primeiramente o conceito de estratégia e da estratégia competitiva.

Segundo PORTER (1990), estratégia pode ser definida como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos, de forma a definir em que situação a empresa se encontra, que tipo de empresa que ela é ou deseja ser. Consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa.

Para HITT (2005), estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva.

Porém, ambos os autores concordam que a estratégia é o padrão de decisões de ações que posicionam a empresa em seu ambiente e tem objetivo de fazê-la atingir, em longo prazo, seus objetivos. A estratégia e os objetivos descrevem um conceito do campo de atuação da empresa. As empresas precisam de estratégias para orientar-se sobre como atingir suas metas. Uma estratégia bem sucedida destina-se a captar as melhores oportunidades de crescimento da empresa e promover a defesa do desempenho contra ameaças externas.

A partir desse entendimento, a estratégia competitiva pode ser definida como o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidas por uma empresa ou unidade de negócios para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes (PORTER, 1990).

---

<sup>3</sup> Michel Porter, um dos expressivos autores na área de planejamento e gestão estratégica, veio a contribuir na década de 1980 com a abordagem de estratégia genérica, ou seja, estratégia de custo, estratégia de diferenciação e estratégia de enfoque.

A elaboração de uma estratégia competitiva é prática adotada por inúmeras empresas como forma de melhor posicioná-la no mercado. Os caminhos escolhidos são diversos. Quase sempre a visão estratégica da empresa é sustentada pelo conhecimento detido pela empresa sobre seu nicho de atuação, o qual nem sempre é suficiente por si só para conduzir a escolha da estratégia competitiva mais adequada.

O posicionamento da empresa no mercado pode ser medido através da comparação de sua rentabilidade, observando se está acima ou abaixo da média de seus concorrentes. Esta verificação oferece suporte para aferir se ela detém a vantagem competitiva sustentável ou adota posturas convencionais e genéricas.

As estratégias genéricas<sup>4</sup> são utilizadas pelas empresas para obter um retorno sobre o maior investimento em longo prazo e superar os concorrentes em uma empresa. São classificadas em três tipos: lideranças no custo, diferenciação e enfoque.

Cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho fundamentalmente diverso para a vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada, com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada (PORTER, 1990).

### **2.2.1 Estratégia de Liderança no Custo**

Segundo HITT (2005), a estratégia de liderança no custo é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens e serviços ao menor custo, relativamente à concorrência, com características aceitáveis pelo cliente.

A estratégia de liderança no custo é certamente a mais objetiva. Com ela, as empresas concentram seus esforços para produzir a baixo custo em relação aos seus concorrentes, procurando sempre manter um escopo amplo que atenda a muitos segmentos. Adotando-se essa estratégia, as empresas se esforçam pela obtenção de economia de escala e tecnologia patenteada, entre outros fatores. A liderança no custo deve estar sempre em paridade ou próximo dos concorrentes, de modo que a empresa consiga competir e manter essa vantagem (PORTER, 1990).

As empresas que procuram alcançar uma vantagem competitiva através dessa estratégia, geralmente, vendem bens ou serviços padronizados e sem supérfluos para os clientes mais típicos do setor; sua implementação adequada requer enfoque constante em reduzir custos. As empresas que utilizam essa estratégia, geralmente, conseguem reduzir seus

---

<sup>4</sup> Também denominada estratégias de negócios.

custos por meio de investimentos e instalações em escala eficiente, rigoroso controle de custos e de despesas gerais e minimização de despesas nas áreas de serviços, força de vendas, pesquisa e desenvolvimento. Ao utilizarem essa estratégia, as empresas devem ter cautela de não ignorar completamente as fontes de diferenciação que os clientes valorizam (HITT, 2005).

Segundo PORTER (1990), a posição de baixo custo permite à empresa obter retornos acima da média, mesmo com a presença das forças competitivas. Com isso, a empresa “cria” uma defesa contra os concorrentes, pois sendo seus custos mais baixos, esta poderá obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Protege a empresa contra as cinco forças competitivas<sup>5</sup>, pois a negociação só pode aumentar os lucros até o ponto em que os lucros do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados e, do mesmo modo, os concorrentes menos eficientes sofrerão primeiramente as pressões competitivas.

Os riscos para as empresas que praticam esse tipo de estratégia são:

- Mudanças tecnológicas que anulam o investimento ou os aprendizados anteriores;
- Aprendizado de baixo custo por novas empresas, por meio de imitação ou de capacidade de investir em instalações modernas;
- Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no marketing, em virtude da atenção colocada no custo;
- Inflação em custos que estreitam a capacidade da empresa em manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto, em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação (PORTER, 1990).

### **2.2.2 Estratégia de Diferenciação**

Outra importante estratégia é a de diferenciação e caracteriza-se pela singularidade dos produtos desejados pelos clientes. A manifestação de atributos valorizados pelos clientes é específico para cada negócio, ou seja, cada cliente busca um diferencial no produto ou serviço; ora é o sistema de entrega, ora é o próprio produto, enquanto outros valorizam a

---

<sup>5</sup> As cinco forças competitivas são: entrantes potenciais, concorrentes, fornecedores, compradores e produtos substitutos.

durabilidade, o marketing e outros atributos. Esse tipo de estratégia procura diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja único para a empresa (PORTER, 1990).

A estratégia de diferenciação é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços que, na percepção do cliente, apresentem importantes diferenças para ele. É uma estratégia que requer das empresas a venda de produtos ou serviços não-padronizados a clientes com necessidades únicas; os atributos e as características singulares do produto ou serviço, exceto o custo, geram o valor para os mesmos, e por esse motivo as empresas cobram um preço mais elevado por seus produtos ou serviços. Quanto menos semelhanças existir entre os produtos e serviços da empresa e os da concorrência, mais protegida ela estará das ações de seus rivais. (HITT, 2005)

A diferenciação ocorre em várias dimensões, não permitindo à empresa ignorar seus custos. Porém, esses não são considerados alvos primários. Essa estratégia, se alcançada, torna-se viável para obter retornos acima da média em uma empresa, pois cria uma posição de defesa para enfrentar as cinco forças competitivas.

Atingir a diferenciação pode tornar-se impossível ao alcance de uma alta parcela do mercado.

Se uma empresa consegue manter uma diferenciação, a mesma conseguirá transformar tudo isso em uma vantagem competitiva, frente a seus concorrentes.

Os riscos para as empresas que praticam esse tipo de estratégia são:

- O diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito elevado para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam, assim, algumas características, serviços ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custos;
- A necessidade dos clientes em relação ao fator diferenciação diminui;
- A imitação reduz a diferenciação percebida; uma ocorrência comum quando a empresa amadurece (PORTER, 1990).

### **2.2.3 Estratégia de Enfoque**

A estratégia genérica de enfoque visa à empresa obter vantagens competitivas, seja por meio da oferta de produtos e serviços com menores custos, seja pela diferenciação dos mesmos, mas em um segmento de mercado mais localizado ou restrito.

Esse tipo de estratégia visa um determinado grupo de clientes, um segmento de linhas de produto ou um mercado. Repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito, mais eficientemente do que os concorrentes que atendem de forma mais ampla. Com isso, a empresa atingirá a diferenciação por atender de maneira melhor as necessidades de seus clientes ou custos mais baixos na obtenção destes clientes ou até mesmo ambos.

Os riscos para as empresas que praticam esse tipo de estratégia são:

- O diferencial de custos entre os concorrentes que atuam no mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque, ou seja, há risco de que a diferença de custos devido à economia de escala das firmas que atendem todo o mercado seja grande o suficiente, eliminando a vantagem de custo ou de diferenciação para atender um segmento específico;
- As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo, se reduzem, ou seja, risco de que a diferença nos produtos e serviços desejados pelo segmento onde a empresa atua e o do mercado se reduza;
- Os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa como estratégia de enfoque, ou seja, risco de que outras empresas encontrem submercados dentro daquele segmento de enfoque (PORTER, 1990).

### **2.2.4 Estratégia do Meio Termo**

Uma empresa que se ajusta em cada estratégia genérica, mas não atinge nenhuma delas está no “meio-termo”. Essa não possui qualquer vantagem competitiva, geralmente é alcançada uma receita para um desempenho abaixo da média.

A empresa que adota essa estratégia, provavelmente irá competir em desvantagem, pois o líder de custo, diferenciadores ou enfocadores estarão bem posicionados para competirem em qualquer segmento.

Com esse tipo de estratégia, a empresa só terá lucros atrativos se sua estrutura for altamente favorável ou se tiver sorte de ter concorrentes que também estejam no meio-termo.

Ficar no meio-termo é geralmente uma manifestação de relutância da empresa em fazer escolhas sobre como competir no mercado, pois essa absorve vantagem competitiva por todos os meios e não consegue nenhuma; também aflige empresas bem-sucedidas, que comprometem sua estratégia genérica em troca de crescimento e prestígio.

A estratégia genérica competitiva, além de ser um ousado instrumento para ser adotado na prosperidade empresarial, é também, bastante oneroso quando se faz a opção pela sua implantação, utilizando-se simultaneamente os três conceitos genéricos citados (PORTER, 1990).

A seguir, serão trabalhadas noções do marketing de serviços, como forma de entender vários critérios da estratégia de diferenciação ou de custo das empresas, por meio de seu marketing mix, ou seja, por meio de seus produtos (em específico, seus serviços prestados), preço, praça e promoção, utilizados pelas empresas.

## **2.3 Marketing de Serviços**

O marketing de serviços, de modo geral, é um tema importante e ainda em fase de estruturação dentro das empresas.

Atualmente vários países estão ampliando a participação do setor de serviços nas suas economias. De acordo com o IBGE, no Brasil, 58% do PIB – Produto Interno Bruto nacional é referente aos serviços e essa porcentagem tende a aumentar, pois acompanhado das maiores economias e a revolução do conhecimento, multiplicam-se os serviços que agregam valor à experiência humana (KAHTALIAN, 2008). Significativamente, custa menos a criação de um emprego em serviços do que a criação de um emprego na indústria, pois para grande parte das empresas de serviços, o único ativo disponível são as pessoas que compõem a empresa, seus quadros, sua inteligência e conhecimento.

Outra questão que auxilia para o crescimento da economia de serviços é a própria ‘comoditização’ dos produtos. Comoditização é a dificuldade cada vez maior que um produto tem para se diferenciar de outro, tanto no ponto de vista técnico quanto de utilidade.

As margens de lucro de um produto tornam-se difíceis de serem mensuradas, pois estas estão cada vez mais parecidas, similares, tendo até várias marcas e fabricantes para um mesmo tipo de produto. Muitas vezes, somente a marca é que consegue gerar uma percepção de diferenciação, que não é fácil e nem barato para sustentar.

Hoje, empresas de produtos ou aquelas que são conhecidas como líderes de produtos, pensam em serviços como uma estratégia de lucro, pois permitem diferenciação, personalização e customização.

Portanto, serviço é um desempenho, basicamente intangível, que não resulta na propriedade de algo, pode ou não estar ligado a um produto físico, são desempenhados no tempo e espaço que geram valor ao cliente por meio de uma transformação (KOTLER, 2005).

Para Kotler (2005), o serviço possui as seguintes características: inseparabilidade, variabilidade e intangibilidade.

A inseparabilidade é uma característica importante para o marketing de serviços, pois: (1) O prestador de serviços é a ‘fabrica’ do serviço diante do cliente, portanto, será sempre julgado por tudo que fazer ou deixar de fazer; (2) O cliente interfere na produção do serviço com sua participação; na verdade, o cliente co-produz o serviço, pois o ambiente de produção do serviço não é controlado e depende e precisa da interação do cliente; (3) Para o prestador do serviço não haverá uma segunda chance, pois o serviço tem que ser adequado no momento em que o cliente necessita. Muitos serviços, se não prestados adequadamente da primeira vez, podem causar danos irreparáveis.

A variabilidade é uma característica que pode ser vista tanto de forma positiva, quanto de forma negativa. O aspecto positivo da variabilidade é que ela permite a customização, a personalização, o atendimento diferenciado às expectativas dos clientes. O aspecto negativo da variabilidade é que se torna difícil o estabelecimento de um padrão de serviços, de uma atuação padronizada, imune a erros. A qualidade do serviço depende das pessoas que o prestam e o consomem, e o segredo é conseguir, respeitando-se a variabilidade, estabelecer padrões mínimos que garantam uma atuação de serviço.

A intangibilidade como característica do serviço significa dizer que o serviço é algo que não é palpável. Porém, mesmo sendo essencialmente intangível, todo serviço possui diversos elementos tangíveis, palpáveis, perceptíveis. Os elementos tangíveis funcionam como um destaque do serviço, sugestões de como ele deve ser. Uma das técnicas de marketing de serviços é tangibilizar o serviço, ou seja, tornar visível o invisível; evidenciar aquilo que o serviço promete, os elementos tangíveis do serviço, que podem ser as pessoas que nele trabalham, cumprem o papel de reduzir as dúvidas sobre a qualidade do serviço. Os

serviços são perecíveis, não podem ser estocados, assim, são temporais, prestados num tempo e local precisos (KOTLER, 2005).

### **2.3.1 Marketing Mix para Serviços**

Para uma empresa de serviços, vale a mesma teoria utilizada por outras empresas, no que se refere à administração de marketing e ao composto de marketing. Porém, toda essa teoria precisa estar voltada profundamente para o setor de serviços. Desta forma, o composto de marketing, ou seja, os 4P's (Produto, Preço, Praça, Promoção), também precisam estar voltados e serem avaliados de acordo com o setor.

O produto possui a mesma finalidade do serviço, ou seja, satisfazer um desejo ou necessidade dos clientes, causando valor. Porém, no caso dos serviços, há uma característica muito forte de ser intangível, uma vez que são experiências que causam valor, tendo a possibilidade de ser maiores ou menores seus componentes tangíveis. O produto de um serviço, na maior parte dos casos, é constituído por um mix de processos e pessoas, assim, se os processos não estão sendo bem conduzidos; se as pessoas não são adequadas, a qualidade do serviço pode ser comprometida, pois falhas nesses aspectos são considerados defeitos de fabricação e para o cliente desse setor, a pessoa é considerada a “encarnação” do serviço. As pessoas e os processos, assim, são considerados as partes mais importantes de um serviço. Desta forma, há uma necessidade de ter e manter as melhores pessoas e, ao mesmo tempo, ser capaz de constituir os melhores processos (KOTLER, 2005).

No preço, são grandes as diferenças de percepção entre os produtos e serviços. Em serviços existem mais custos fixos do que custos variáveis, ou seja, em serviços os custos são invisíveis para o cliente. A maior diferença entre os preços dos produtos e o dos serviços é a capacidade de comparação, isto é, os preços dos produtos permitem uma comparação maior do que os preços dos serviços; o preço de um serviço é sempre variável. O cliente de serviços, por não entender muito bem a lógica dos preços praticados, deve acreditar que aquele é o melhor. Outro ponto importante de serviços é que, por mais barato que seja, por mais baixo que seja o preço, sempre precisará apresentar uma qualidade mínima aceitável pelo cliente, pois, sem a qual o serviço torna-se inválido. No serviço, o cliente só avalia sua validade após o seu uso e, com isso, só poderá ser caro ou barato de acordo com a satisfação de cada cliente.

A praça dos serviços, isto é, a distribuição dos serviços requer a disponibilidade no momento em que o cliente precisar, de forma que os serviços não sejam estocáveis. Distribuir

serviços é complexo, exige custos e planejamentos aperfeiçoados, e costuma ser uma distribuição concentrada, portanto, é preciso primeiro construir uma estrutura para atender a uma possível demanda (KOTLER, 2005).

Na promoção, as comunicações em serviços procuram ser pessoais e interativas; as mais usadas são as por indicação, por “boca-a-boca”, e da venda pessoal. Nos casos de comunicação em massa, as pessoas possuem forte presença, principalmente em testemunhar experiências ou em situações que procuram demonstrar a promessa do serviço. Independente da comunicação utilizada para serviços, é importante que esta tenha o papel de “tangibilizar” o serviço (KOTLER, 2005).

A forte presença das pessoas na comunicação se deve ao fato de desejar maximizar o “boca-a-boca”, que pode acontecer por meio de indicação, por meio de geração de notícias favoráveis ou até mesmo por fidelização do cliente, que nada mais é que a principal função de marketing numa empresa de serviços. Um outro aspecto importante é a criação das expectativas dos clientes, visto que a comunicação deve ser capaz de prometer exatamente aquilo que pode ser entregue.

É importante saber que o marketing de serviços é o valor através do desempenho; é valorizar as pessoas e, também, os relacionamentos estabelecidos com clientes e parceiros; é atender e entender as necessidades dos clientes, por meio de satisfação proporcionada pelo serviço (KAHTALIAN, 2008).

## **CAPITULO 3 – O SETOR AÉREO NACIONAL**

Este capítulo contém uma contextualização histórica do setor aéreo no Brasil, desde sua criação até os dias atuais.

### **3.1 Contextualização Histórica**

No Brasil, as atividades da aviação comercial iniciaram-se na década de 1920, porém, somente a partir dos anos de 1940, com o fim da Segunda Guerra Mundial, o setor começou a tomar maior impulso. As aeronaves americanas, consideradas excedentes na guerra, podiam ser compradas com condições ótimas de financiamento e preços baixos e, assim, houve o surgimento de muitas empresas aéreas entre os anos de 1945 e 1952. O Brasil, devido a essas condições, chegou a ter 34 empresas na época, na sua maioria com a estrutura econômica / administrativa precária. Neste quadro verificou-se um excesso de oferta, que conjugado ao desequilíbrio financeiro das companhias, ocasionou a partir de 1952, a fusão de algumas empresas e a falência de outras (GOMES et al, 2002).

Na década de 1960, a situação do setor tornou-se ainda mais difícil; a expansão da malha rodoviária, principalmente no Sudeste do país, acrescida da grande concorrência das empresas aéreas, comprometia a rentabilidade das mesmas, além da necessidade crescente de novos investimentos para a renovação da frota, pois a manutenção das aeronaves da guerra tornava-se cada vez mais difícil. Para a resolução da crise, as empresas aéreas e o governo brasileiro realizaram três reuniões, chamadas de Conferências Nacionais da Aviação Comercial (CONAC), e dessas conferências resultaram políticas de estímulo à fusão das empresas, além da implementação do regime de competição controlada. O governo passou a regular diretamente e fortemente as atividades das companhias aéreas, desde a escolha de linhas até a fixação do valor dos bilhetes.

Entre os anos de 1962 e 1968, houve no âmbito da aviação regional, uma tentativa de incentivo aos serviços aéreos para o interior. O governo criou a Rede de Integração Nacional (RIN) e passou a conceder subsídios para as empresas que utilizassem as aeronaves nas rotas de baixo e médio potencial de tráfego. Apesar dos esforços, o programa foi se deteriorando, sendo extinto em 1977. Com o fracasso da RIN e o processo de fusões e associações, grande parte do interior deixou de ser atendida pelo transporte aéreo, restando apenas seis companhias: Varig, Vasp, Cruzeiro do Sul, Panair, Sadia e Paraense.

Portanto, em 1975, o transporte aéreo estava formado somente por quatro empresas, Varig, Cruzeiro do Sul, Vasp e Transbrasil (sendo as duas primeiras do mesmo grupo); todas com parte de suas frotas constituídas por aviões a jato (o menor possuía 100 assentos). A introdução de aeronaves mais modernas e de maior porte contribuiu para as mudanças nas redes de linhas das empresas, que passaram a priorizar aquelas rotas que viabilizassem a utilização de aeronaves desse tipo. Com isso, as atividades ficaram concentradas nas cidades de maior expressão econômica, reduzindo-se drasticamente o número de cidades servidas; somente 92 cidades eram atendidas (GOMES et al, 2002).

Com o abandono do serviço aéreo às cidades do interior, o Ministério da Aeronáutica desenvolveu uma nova modalidade de aviação, a Aviação Regional, através do Decreto nº 76.590, de 11 de novembro de 1975. Por meio desse programa foram criados os Sistemas Integrados de Transporte Aéreo Regional (SITAR), formado por linhas e serviços aéreos para atender localidades de baixo e médio potencial de tráfego. O Brasil passou a ser dividido então, em cinco áreas de tráfego, cada uma formando um SITAR, sendo estabelecidas cinco empresas aéreas regionais, onde cada uma deveria atuar em uma das cinco áreas, como mostra a Tabela 1:

Tabela 1 – Divisão dos SITAR

<b>EMPRESA AÉREA REGIONAL</b>	<b>ÁREA DE TRÁFEGO</b>
Nordeste Linhas Aéreas Regionais S.A.	Região Nordeste e parte dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo
Rio-Sul Serviços Aéreos Regionais S.A.	Região Sul e parte dos estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo e São Paulo
TABA Transporte Aéreos da Bacia Amazônica S.A.	Região Norte
TAM Transporte Aéreos Regionais S.A.	Atual estado do Mato Grosso do Sul, parte dos estados do Mato Grosso e de São Paulo
VOTEC Serviços Aéreos Regionais S.A.	Estado de Goiás, parte dos estados do Pará e do Maranhão, o Triângulo Mineiro e o Distrito Federal

Fonte: DAC apud GOMES et al, (2002).

Os princípios mais importantes estabelecidos para o SITAR foram: 1) criação de empresas com estrutura administrativa simples e custos indiretos reduzidos; 2) desincentivo à concorrência entre operadores regionais e nacionais; 3) incentivo à criação de acordos operacionais entre transportadoras nacionais e regionais; 4) limitação do tamanho das aeronaves utilizadas pelas empresas aéreas regionais; 5) impossibilidade de qualquer empresa regional se tornar uma empresa aérea nacional.

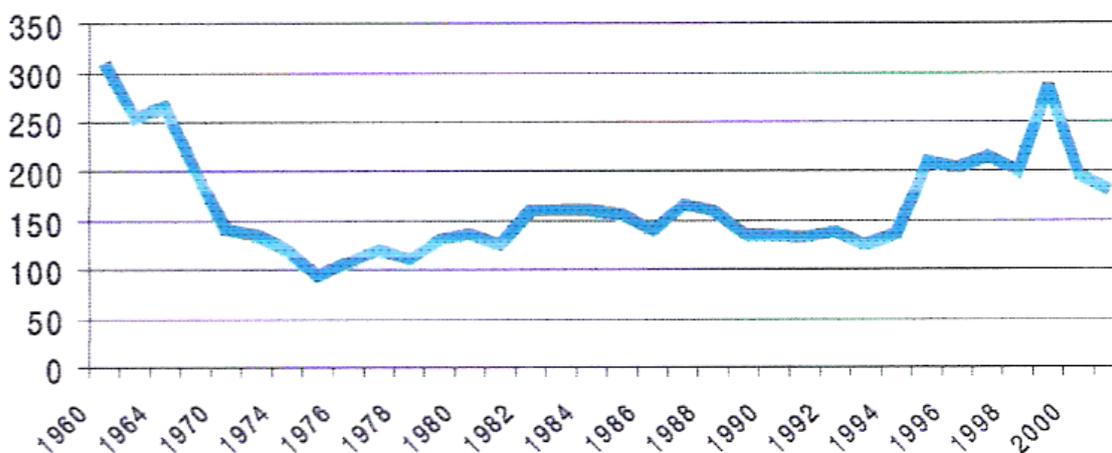
Em 1991, ano da realização da quarta reunião do CONAC, iniciou-se um processo de flexibilização do setor aéreo; foram formados quatro comitês para abordar os seguintes tipos de transporte: o Transporte Aéreo Internacional; o Transporte Aéreo Nacional; o Transporte Aéreo Regional e o Transporte Aéreo Não-Regular.

As principais mudanças decorrentes das recomendações do Comitê do Transporte Aéreo Regional foram: a autorização para criação de novas empresas; a possibilidade de competição direta de âmbito nacional e regional; e a extinção da delimitação geográfica das áreas de operação. Isto na prática levaria à extinção dos SITAR.

Já a partir de 1992, qualquer empresa de transporte aéreo regular estava autorizada a operar em linhas nacionais, como também nas regionais. A partir daí, começou-se a conceber o mercado aéreo como nacional ou regional, sendo as características das linhas operadas e não mais pela classificação das empresas em nacionais ou regionais.

O Gráfico 1 mostra a revolução do número de cidades servidas pelo transporte aéreo regional, durante o período de 1960 a meados da década de 2000.

Gráfico 1 – Evolução do Número de Cidades Servidas



Fonte: DAC apud GOMES et al, 2002.

Entre os anos de 1992 a 1999, diversas empresas de pequeno e médio porte entraram e saíram do mercado aéreo regional: a Pantanal Linhas Aéreas, a Tavaj, entre outras foram uma dessas empresas. O processo de entrada de novas companhias ganhou força entre os anos de 1995 a 1997, quando dezessete empresas faziam parte do mercado, tendo como uma das hipóteses para esse fenômeno, maior abertura da economia brasileira na década de 1990, o que repercutiu em alto investimento de diversos setores da economia. Esse número de companhias presentes no mercado regional só começou a cair a partir de 1999.

Em 2000, devido à eliminação dos limites geográficos das aéreas de exploração exclusiva, houve a introdução de um grande número de aeronaves à jato na frota das principais empresas de âmbito regional, além do crescimento do tráfego atendido por estas. Com isso, foi extinta a separação entre empresas de âmbito regional e nacional, onde todas passaram a ser Empresas Domésticas do Transporte Aéreo Regular. A diferença das linhas domésticas nacionais e das linhas domésticas regionais é que: as nacionais são aquelas que interligam grandes centros populacionais e econômicos; já as regionais são consideradas complementares à de afluência, fazem ligação entre as cidades de pequeno e médio portes com aquelas servidas pelas linhas aéreas domésticas nacionais.

Em 2001, dentre as dezessete empresas domésticas do transporte aéreo regular em atuação, nove estavam em operação, predominantemente, nas linhas classificadas como regionais, como mostra a Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 – Empresas Domésticas do Transporte Aéreo Regular

<b>EMPRESA</b>	<b>ÁREA DE ATUAÇÃO</b>
ABARTÊ Linhas Aéreas	Região Nordeste
META – Mesquita Transporte Aéreos	Região Amazônica
PANTANAL – Linhas Aéreas	São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e Bahia
PENTA-PENA TRANSPORTE Aéreos	Região Amazônica
PUMA AIR	Região Amazônica
RICO – Linhas Aéreas	Região Amazônica
TAVAJ – Transporte Aéreos	Região Amazônica
TOTAL – Linhas Aéreas	Minas Gerais
TRIP – Transporte Regional do Interior Paulista	Paraná, São Paulo, Mato Grosso, Recife, Natal, Fortaleza e Fernando de Noronha

Fonte: DAC apud GOMES et al, (2002).

Entre os anos de 2001 e 2002, as linhas domésticas nacionais eram divididas para as seguintes companhias aéreas: o grupo Varig, composto pelas companhias Nordeste, Rio-Sul e Varig, que detinha a maior participação no mercado, 39,3%; A TAM Linhas Aéreas representava 30,7% do mercado; a Vasp, com 14,4%; Transbrasil com 7,8%, e a GOL, com 4,7% do mercado no seu primeiro ano de atuação.

No que se refere às linhas aéreas internacionais, em 2004 o grupo Varig detinha a maior parcela do mercado, com 85,4%, e a TAM era a segunda, com 14,5% (ANAC, 2008).

A Vasp era a segunda empresa do mercado em 1998, representava 22,4% do mercado nacional e 16% do mercado internacional em 1999; em outubro de 2001, encerrou suas operações no mercado internacional; neste mesmo ano, a Transbrasil também encerra suas atividades (ANAC, 2008).

De acordo com os Dados Corporativos Avançados<sup>6</sup>, em março do ano de 2005, a participação da TAM no mercado encontrava-se em 42,7%, ocupando espaços deixados pela Varig<sup>7</sup>; a GOL detinha 28,13%, com expectativas favoráveis para o setor de aviação, pelo crescimento da procura por serviços aéreos e a queda do dólar, que reduziu os custos das companhias. A ressalva vem do aumento do preço do petróleo e o desaquecimento da economia mundial, provocado pela crise de crédito imobiliário nos EUA, que pode reduzir o crescimento esperado. Segundo a ANAC, a demanda por transporte aéreo cresceu a taxas anuais que variam entre 12% a 16% nos últimos quatro anos (ANAC, 2008).

A aviação civil no Brasil está sob responsabilidade do Ministério da Defesa, mais especificamente, ao comando da Aeronáutica (antigo Ministério da Aeronáutica). É considerada uma questão de segurança nacional, para tanto deveria ser operada, regulada e fiscalizada com a seriedade que se espera de um setor com este status.

Desta forma, as concessões públicas às empresas privadas civis que operam a aviação civil brasileira, está sob controle militar, direta e indiretamente. Uma condição que diverge dos outros países, que seguem o modelo da Organização da Aviação Civil Internacional (OACI), e esta organização é bem clara, é quanto à necessidade da aviação civil estar separada dos militares.

No período recente (2005 a 2008), vários problemas intensificaram a preocupação em torno do setor aéreo nacional. Esses problemas podem ser levantados por: falência da Varig em 2006; a queda de um avião da GOL, em 29 de setembro de 2006; a ocorrência de falhas dos equipamentos no CINDACTA II, em 20 de outubro de 2006, provocando atrasos de 3h:40min pelo menos em 146 vôos comerciais; a greve dos controladores de vôos; e o acidente do Airbus da TAM, em 17 de julho de 2007, considerado o pior acidente aéreo da América Latina.

Todos esses fatos foram o ‘estopim’ para a crise vivenciada atualmente no setor aéreo no Brasil, ou ‘apagão’ aéreo, como divulgado pela imprensa no ano de 2007. Isto leva a uma grande discussão nacional sobre o modelo de gestão do setor aéreo brasileiro, como também, as demandas às autoridades do setor por considerações para novas políticas de investimento, modernização, normas e regulamentação de segurança e tecnologias de ponta para o setor.

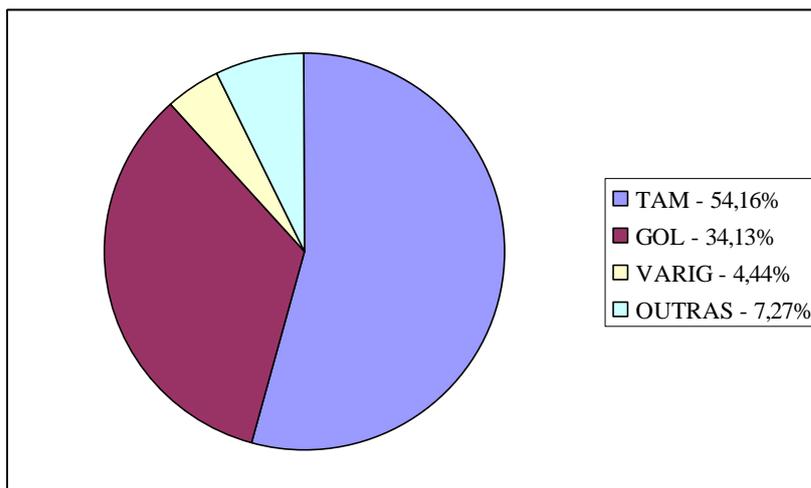
---

<sup>6</sup> Estes dados estão disponíveis no site da ANAC – [www.anac.gov.br](http://www.anac.gov.br)

<sup>7</sup> A empresa deixa o mercado devido à crise financeira, que teve início no ano de 1986 com o plano Cruzado, onde congelou os preços das passagens, mas não os custos que continuaram subindo.

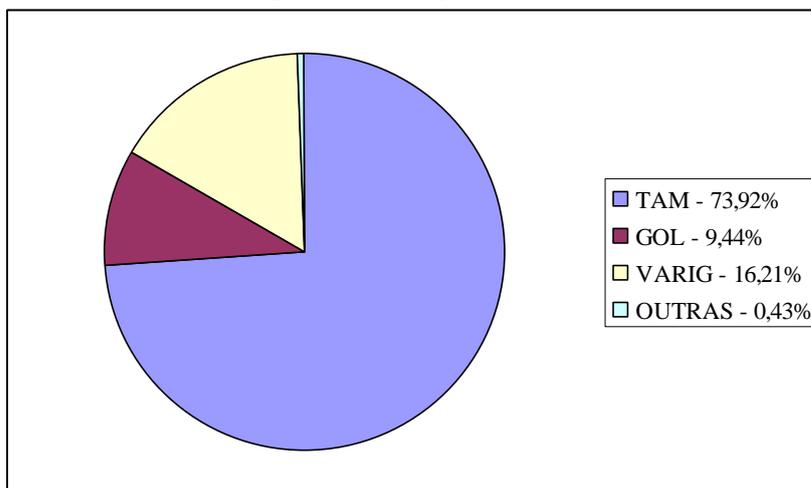
Atualmente, segundo os Dados Corporativos Avançados<sup>8</sup>, as principais companhias aéreas do setor, no que diz respeito às linhas aéreas nacionais, possuem a seguinte ocupação no mercado: TAM com 54,16%; GOL com 34,13% e Varig com 4,44%. No que se refere às linhas internacionais, as principais empresas possuem a seguinte ocupação: TAM com 73,92%; GOL com 9,44% e Varig com 16,21%, como mostra os gráficos 2 e 3, a seguir:

Gráfico 2 – Participação das Companhias Aéreas Nacionais



Fonte: ANAC (2008).

Gráfico 3 – Participação das Companhias Aéreas Internacionais



Fonte: ANAC (2008).

<sup>8</sup> Estes dados são referentes à Agosto de 2008 e estão disponíveis no site da ANAC – [www.anac.gov.br](http://www.anac.gov.br)

## **CAPITULO 4 – ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS TAM LINHAS AÉREAS S/A E GOL LINHAS AÉREAS INTELIGENTES S/A**

Neste capítulo, serão trabalhadas informações obtidas por meio de relatórios e sites das empresas (fontes secundárias), que retratam quais são suas estratégias declaradas ao mercado. Posteriormente, será realizada uma análise pelos autores deste trabalho, a cada empresa selecionada, vinculando-se às teorias discutidas no Capítulo 2.

### **4.1 TAM Linhas Aéreas S/A**

#### **4.1.1 História da Empresa**

Segundo o site da empresa TAM (2008), a empresa foi fundada em Janeiro de 1961, na cidade de Marília - SP, com a denominação “Táxi Aéreo de Marília”, na prestação de serviços de transporte de carga e de passageiros. Com o atendimento voltado para o interior de São Paulo, Paraná e Mato Grosso, em 1976, surge a TAM Regionais, primeira empresa de transporte aéreo regular do grupo.

O Presidente da empresa (Rolim Amaro), como principal acionista, em 1986, constitui a TAM Linhas Aéreas, dando-se início às atividades por meio da “Brasil – Central Aéreas Regional S/A”, criada para atuar nas regiões norte e centro-oeste do país. Neste mesmo ano, foi obtida a concessão para operar no Aeroporto Internacional de Guarulhos e a “Brasil – Central Aéreas Regional S/A” foi transformada em TAM – Transporte Aéreos Meridionais S/A.

Com o objetivo de atrair mais clientes e fidelizar sua base de clientes, em 1993, foi criado o Programa Fidelidade TAM – primeiro programa de fidelidade do setor no Brasil. A empresa, no ano de 1996, inicia suas operações em todo o território nacional e adquire a companhia Lapsa do governo paraguaio, para a criação da TAM Mercosul.

Constitui uma sociedade de “holding”<sup>9</sup>, em maio de 1997, com a denominação de CIT - Companhia de Investimento em Transporte, com o objetivo específico de participar, administrar e concentrar as participações em Empresas de Transporte Aéreo. No ano seguinte

---

<sup>9</sup> Por ‘unidades empresariais corporativas’ entende-se aquelas empresas pertencentes a um mesmo grupo empresarial ou holding.

(1998), a empresa iniciou os vôos internacionais para Miami e Paris (em parceria com a companhia Air France) e adquiriu a Itapemirim Transporte Aéreos Regionais. Logo após, adquiriu a “Helisul Linhas Aéreas S/A”, que alterou sua denominação para TAM Express S/A. No ano seguinte (1999), incorporou as duas empresas à TAM Linhas Aéreas, obtendo com isso, a maior integração e eficiência operacional e, conseqüentemente, redução de custo.

Em setembro de 2002, altera novamente sua denominação social para TAM S/A, que detém participações acionárias na TAM Linhas Aéreas e TAM Mercosul.

Segundo o site da empresa TAM (2008), de 2003 até a conclusão deste trabalho (novembro de 2008), a empresa está procurando cada vez mais se diferenciar na prestação de serviços aos seus clientes, através de acordos com companhias aéreas regionais, com isso, aumentando a sua cobertura no território nacional.

#### **4.1.2 Estratégias da Empresa**

Segundo o site da empresa TAM (2008), seu objetivo principal é consolidar a liderança no mercado doméstico e internacional de clientes, visando altos níveis de rentabilidade. Para alcançar esse objetivo, suas estratégias são:

1- Atendimento de qualidade: atendimento diferenciado deixando à disposição dos clientes lojas e quiosques para venda de passagens; busca tornar a viagem mais conveniente e confortável, através, de serviços de bordo diferenciados, com cardápios montados de acordo com região; utiliza-se de salas VIP's; foca atenção que seus funcionários dispõe com o cliente etc.

2- Aumentar a receita com rentabilidade, servindo um maior número de clientes a preços competitivos: ser a melhor em relação a valor – preço do mercado, oferecendo serviços mais convenientes com atendimento de qualidade a preços competitivos. A intenção da TAM é aumentar sua rentabilidade por meio de:

- Expansão no mercado executivo, consolidação e ampliação de sua tradicional base de clientes executivos e viagens de negócios, que representam cerca de 75% da demanda da empresa;
- Crescimento das atividades no segmento de viagens de turismo e lazer, ou seja, a empresa, atualmente, está capturando demanda adicional no segmento de turismo e lazer, por meio de promoções específicas;

- Expansão seletiva no mercado internacional, uma vez que a empresa está consolidando sua participação nos principais destinos da América Latina, e reforçando sua posição internacional com maior número de frequências e novos destinos;
- Expansão de segmento de cargas, por meio de uma maior utilização dos espaços dos porões de suas aeronaves para desenvolver o segmento de cargas, sem prejuízo de sua busca pelo melhor atendimento das necessidades de seus clientes.

3- Reduzir os custos operacionais, otimizando a utilização de frotas e os processos: a empresa entende que o sucesso da implementação de sua estratégia esteja intimamente ligado à redução de custos e ao melhor aproveitamento do capital empregado. Procura atingir esse objetivo por meio de:

- Manutenção de uma frota padronizada, eficiente e flexível, ou seja, a empresa procura manter o tamanho da sua frota otimizada, com o menor número de “famílias” possível, (sem, contudo, comprometer a flexibilidade de sua frota), de maneira a manter um baixo custo para sua manutenção e operação, e uma alta utilização de suas aeronaves;
- Aumento da produtividade por meio de redesenho de processos e utilização de tecnologia, por meio da implementação de política de redução de custos visando aumentar sua produtividade por meio de novas ferramentas de tecnologia da informação, redesenho de processos, realocação de mão-de-obra e terceirização de atividades.

Dessa forma, percebe-se que essa empresa procura diferenciar a prestação de serviços junto aos seus clientes, para conseguir ser reconhecida pelo que acredita ser excelente atendimento dado aos seus clientes.

#### **4.1.3 Vantagem Competitiva da Empresa**

Segundo o site da empresa TAM (2008), as principais vantagens competitivas da empresa são:

1- Serviços diferenciados a preços competitivos: procura oferecer a melhor combinação de malha aérea e frequência de rotas, com atendimento diferenciado e preços competitivos, com base em:

- Ampla malha aérea doméstica, ou seja, sua malha aérea atende 46 destinos no Brasil e, por meio de suas alianças regionais, são capazes de atingir mais 27 destinos nacionais;
- Conveniência de horários, de acordo com a ANAC, a empresa TAM apresenta maior oferta de frequências de vôos;
- Malha internacional eficiente, sustentando o serviço doméstico; a empresa TAM procura operar diretamente de forma rentável e seletiva, 13 destinos internacionais e atende, também, diversos outros destinos na América do Norte, Europa e outros continentes, por meio de acordos com outras companhias aéreas;
- Serviços especiais, ou seja, desenvolve serviços para atender demandas específicas e otimizar a utilização de suas aeronaves, tais como vôos noturnos e em feriados com tarifas promocionais.

2- Foco na gestão de custos: a empresa acredita ser uma companhia aérea com baixo custo operacional. Em 2003, iniciou a implementação de um projeto de reestruturação e uma significativa redução de custos. As principais medidas para a redução de custos foram:

- Utilização eficiente das aeronaves, ou seja, a empresa conseguiu aumentar significativamente a taxa de ocupação média de suas aeronaves e a média diária de horas voadas por aeronaves, devido à otimização de sua malha e frota;
- Frota moderna e flexível, ou seja, a empresa TAM passou a dispor de uma nova frota para o mercado doméstico, em 2006, com uma idade média de 7,8 anos, o que permite a redução de custos de operação e manutenção. Vale destacar que a empresa opera predominantemente com aeronaves Airbus, que permite uma maior capacidade de utilização (otimização) da aeronave;
- Manutenção Própria, uma vez que, possui sua própria equipe de manutenção, com um centro de manutenção no município de São Carlos, que está capacitado para atender todas as aeronaves de sua frota em prazo reduzido, a um custo de mão-de-obra que a empresa acredita ser menor que de seus concorrentes;
- Utilização de tecnologia nos processos operacionais, ou seja, a TAM além de utilizar sistemas reconhecidos mundialmente para auxiliar atividades, como administração da malha e frota, desenvolve sistemas próprios de gestão interna com soluções inovadoras que permitem maior agilidade e presteza no desenvolvimento de suas atividades diárias.

3- Serviços e produtos inovadores aliados a uma marca forte e ao “espírito de servir” da empresa: possui uma cultura organizacional fundamentada na prestação de serviços diferenciados para os clientes, consistentemente, procurando tornar a viagem mais conveniente e prazerosa para seus clientes. Nesse sentido, a empresa trabalha o fortalecimento de sua marca, por meio da forma de prestação do serviço, que se traduz em algumas características:

- Pontualidade e regularidade dos vôos;
- Frota moderna, com interiores projetados para proporcionar maior conforto aos clientes;
- Gentileza no trato com o cliente;
- Única empresa a oferecer em vôos domésticos entretenimento em forma de vídeo e áudio;
- Opções de auto-atendimento para *check-in* nos principais aeroportos;
- Canal aberto de comunicação com seus clientes, por meio de *call center*, do programa Fale com o Presidente e *chats* com atendimento on-line em seu portal.

4- Programa Fidelidade TAM: foi a primeira companhia aérea a oferecer um programa de fidelidade no Brasil. É uma forte ferramenta de relacionamento por não impor restrições aos associados - que estejam resgatando pontos em vôos domésticos em número de assentos disponíveis ou vôos. É um sistema simples, onde os clientes acumulam pontos ao utilizar os vôos da companhia ou de companhias aéreas parceiras; ao efetuar compras com cartões de crédito de seu Banco ou utilizar serviços e produtos em estabelecimentos parceiros.

#### **4.1.4 Análise das Estratégias a partir de sua Cadeia de Valor**

De acordo com o conteúdo teórico do Capítulo 2, pode-se analisar que a empresa TAM tem sua vantagem competitiva voltada para o serviço diferenciado, devido ao tempo de atuação no setor aéreo; preocupa-se com a imagem que sua marca transmite ao mercado, oferecendo serviços de alta qualidade, com tecnologia avançada, sem deixar de lado, também a preocupação com o custo.

Dentro de sua cadeia de valores, as atividades primárias mais importantes para o alcance dessa vantagem competitiva, são:

1 - O Marketing, pois, constata-se que a empresa visa ser lembrada pelo seu diferencial em venda pessoal, onde estimula seus clientes a procurar os seus pontos de

atendimentos, ao invés de fazer a venda somente pela internet, tornando-se assim, para a empresa, mais fácil mostrar o quanto seus serviços transmitem em relação a benefícios, comodidade, confiabilidade, segurança, atendimentos de qualidade e personalizados. Atualmente, também verifica-se que as propagandas da empresa estão buscando tangibilizar seus serviços, como por exemplo, mostrando as pessoas que trabalham na companhia, atributos esses que a marca TAM procura adquirir ao longo de sua trajetória no mercado;

2 - O Serviço; uma companhia aérea oferece como produto intangível, a viagem, que ligado a um produto tangível, que no caso é o avião, torna-se perceptível na mente do cliente. Constata-se que a empresa TAM procura prestar serviços de qualidade diferenciada, tanto no momento em que seus clientes estão comprando o 'produto', quanto no decorrer da utilização do mesmo.

Já as atividades de apoio mais importantes são:

1- O Desenvolvimento Tecnológico, pois a TAM disponibiliza aos funcionários nos pontos de atendimento, sistemas com elevado padrão tecnológico para que realizem atendimentos personalizados, além de disponibilizar aos clientes um site com tecnologia avançada e de fácil entendimento para os mesmos. Outro fator importante que esta empresa possui, é a sua área de manutenção internalizada, em São Carlos, interior do estado de São Paulo, que favorece o alcance de maior controle de tecnologias.

2- O Recursos Humanos; a empresa TAM possui funcionários bem treinados, preocupa-se com a uniformização e aparência dos mesmos.

Atrelado ao conteúdo teórico de estratégias genéricas de Porter e de marketing de serviços, citados no Capítulo 2, a empresa TAM pratica a estratégia de Diferenciação, que está voltada para clientes (classe A e B) que se importam com serviços personalizados, de qualidade, onde os façam sentirem-se únicos, exclusivos; oferecendo parcerias e fidelizações com sua marca, como por exemplo, parcerias com cartões de créditos e seu programa fidelidade; priorizando sempre a venda pessoal para que tenham mais contato com a empresa e serviços por ela oferecidos.

Porém, com a entrada da GOL, sua maior concorrente no mercado aéreo nacional, principalmente pelo conceito de oferecer passagens aéreas a preço mais baixo - em razão da estratégia praticada pela empresa de Liderança de Custos, possibilitando assim, o setor expandir o mercado (o que significa que o setor deixa de atender somente a classe A da população brasileira e passa a atender também as classes B e C) -, a empresa TAM, passa a praticar a estratégia de Meio-Termo, ou seja, além de focar-se na diferenciação, passa a se preocupar ainda mais em reduzir seus custos para que consiga oferecer também passagens a

preços mais baixos e competitivos com a sua concorrente, pois, os clientes do setor ao invés de priorizar somente conforto, serviço de bordo agradável, sala vip e tapete vermelho, marcas registradas da TAM, passam a priorizar o preço das passagens. A escolha por essa estratégia, entretanto, não teve a aceitação esperada pelos seus clientes, pois a maior parte de seus serviços é demandada por clientes que viajam a negócios, ou seja, executivos de grandes empresas que não se importam com o preço cobrado, mas importam-se com a qualidade e forma como esse serviço é prestado.

Atualmente, a empresa TAM está se ‘reposicionando’ no mercado com a estratégia de Diferenciação, focando-se em oferecer passagens econômicas para clientes que priorizam o baixo preço, mas também oferecendo serviços de primeira classe com diferenciação, no mercado onde o cliente preocupa com o preço que irá pagar, mas também, com os benefícios do serviço que vai utilizar; a empresa está utilizando um sistema onde o cliente monta seu produto, a passagem, onde o “grau” do serviço prestado ao cliente depende do valor pago pela passagem.

## **4.2 GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A**

### **4.2.1 História da Empresa**

Segundo o site da empresa GOL (2008), a GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A. iniciou as operações em 15 de janeiro de 2001. Foi criada pelo grupo Áurea (Minas Gerais), de Constantino Oliveira, que se consolidou como um dos maiores grupos nacionais de transporte terrestre de passageiros. A GOL nasceu da idéia de que seria possível vender passagens aéreas por preços mais baixos do que as oferecidas pelo mercado aéreo nacional.

Para compreender um pouco melhor o desenvolvimento do grupo, serão trabalhadas algumas perspectivas históricas. Em 1998, Constantino Junior, atual presidente da empresa, começou a estudar a possibilidade de entrar no ramo do transporte aéreo. Após avaliação inicial feita por uma empresa de consultoria, foram contratados executivos que fizeram a estruturação da empresa. Seu perfil foi baseado nas melhores marcas aéreas internacionais: da companhia norte-americana Southwett Airlines, surgiu a idéia do serviço de bordo ser o mais simples e os vôos diretos; da companhia americana JetBlue e da companhia irlandesa Ryanair, a necessidade de informatizar as operações; da companhia inglesa Easy Jet, a possibilidade de terceirizar muitas atividades. Assim, nasceu a GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A., com o

objetivo de proporcionar vôos com preços acessíveis para uma maior parcela da população brasileira.

Segundo o site da empresa GOL (2008), em 2006, sua frota já era de 65 aeronaves Boeing 737, com idade média de 7,8 anos. Ou seja, uma das mais jovens empresas na América do Sul, oferecendo serviços aéreos regulares em rotas, conectando todas as principais cidades brasileiras, bem como principais cidades na Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Peru e Uruguai.

Em 2007, a empresa Gol adquiriu 100% da VRG Linhas Aéreas S.A. (Varig), com o intuito de ampliar seu posicionamento no mercado e seguir estratégias de atuação diferenciadas. No entanto, a empresa Gol continuará a investir no modelo de baixo custo com serviços no Brasil e na América do Sul. E a empresa VRG, com a marca própria Varig, oferece serviços diferenciados, aliados a um modelo de gestão de baixo custo.<sup>10</sup>

## **4.2.2 Estratégias da Empresa**

Segundo as informações do Relatório Anual de 2007, da empresa Gol, constata-se que a empresa possui um modelo de negócios baseado em estruturas, sistemas e controles que permite a qualidade dos serviços, a tecnologia, a segurança e a padronização da frota, bem como a motivação e a produtividade de sua equipe. Seu principal objetivo está focado constantemente, na redução de custos e, portanto, sua estratégia é pautada no crescimento por meio de uma estrutura de baixo custo e qualidade no atendimento ao cliente.

A estratégia da Gol está sustentada pela busca na expansão e popularização do transporte aéreo na América do Sul, através da promoção de uma política de baixa tarifa e baixo custo, junto à qualidade e à segurança de seus clientes. Para isso, percebe-se que a empresa procura atrair novos passageiros ainda não atendidos, por uma alternativa de tarifas economicamente acessíveis; utilizando uma frota jovem e moderna de aeronaves de forma altamente eficiente, visando manter a utilização das aeronaves de liderança no setor; buscando um modelo operacional constituído de uma rede integrada com múltiplas escalas; permitindo aumentar as taxas de ocupação das rotas, que é uma variação do modelo “ponto-a-ponto”, utilizado por outras companhias aéreas de baixo custo bem sucedidas internacionalmente.

---

<sup>10</sup> Estas informações foram retiradas do Relatório Anual de 2007, da empresa Gol, que está disponível em: [www.voegol.com.br](http://www.voegol.com.br).

Além disso, sua estratégia de marketing é bastante direcionada, com serviços simplificados de viagem e com vários mecanismos de pagamento destinados a facilitar a compra de passagens, focando as várias classes de renda.

Verifica-se também que a empresa procura prestar serviços confiáveis, simplificados e a preços acessíveis, tendo como resultado um forte reconhecimento da marca e rápido crescimento na participação do mercado.

### **4.2.3 Vantagens Competitivas da Empresa**

Segundo o site da empresa GOL (2008), as principais vantagens competitivas da empresa são:

1- Manutenção de baixos custos operacionais: os baixos custos operacionais da empresa decorrem de seu pioneirismo e da utilização das melhores práticas adotadas por outras companhias aéreas de baixo custo, a fim de incrementar sua eficiência operacional.

Essas práticas são destacadas em:

- Utilização eficiente de aeronaves, ou seja, a empresa opera uma nova frota que requer tempo de manutenção menor, o que possibilita que suas aeronaves façam escalas mais rápidas entre vôos; opera mais vôos por dia com cada uma de suas aeronaves, comparativamente aos seus concorrentes. Possui vôos noturnos, com tarifas muito baixas, visando aumentar a utilização de suas aeronaves, gerando maiores taxas de ocupação e estimulando a demanda por vôos. Oferecem também, serviços de transporte de cargas para gerar receitas adicionais;
- Operação de frota nova e homogênea: ou seja, a empresa possui uma das frotas mais jovens da América do Sul. O fato da empresa possuir uma frota homogênea, permite que seus custos de estoque sejam reduzidos, resultando na diminuição do número de peças sobressalentes necessárias e na redução da necessidade de treinar seus pilotos para operarem diferentes tipos de aeronaves;
- Estratégia operacional flexível e eficiente, ou seja, a empresa sempre busca a melhor alternativa de menor custo para seus clientes, sem comprometer a qualidade e segurança; avalia suas operações de forma a identificar possíveis oportunidades de redução de custos; terceiriza o trabalho que pode ser realizado de forma mais eficiente e adequada por prestadores de serviços externos e, assim realiza as tarefas (internamente) com uma relação de custo – benefício mais

vantajosa. Possui um centro de manutenção de aeronaves de última geração no aeroporto de Confins, no Estado de Minas Gerais, permitindo à empresa realizar internamente o serviço de manutenção, a fim de reduzir custos com este.

- Uso de canais de distribuição eficiente e de baixo custo, ou seja, o uso de tecnologia permite que a empresa mantenha seus custos baixos e suas operações altamente eficientes. Busca manter seus canais de distribuição simplificados e convenientes, o que permite que seus clientes interajam diretamente com a empresa através da Internet. É possível comprar as passagens através do site da empresa e, os clientes podem fazer o *check-in* de seus vôos, tanto pela Internet como por telefones celulares aptos a navegar na Internet. Por ser uma companhia aérea de baixo custo, todos os embarques em seus vôos são feitos sem bilhetes, pois, a eliminação de bilhetes impressos economiza custos com papel, postagem, tempo de serviços de funcionários e despesas de processamento. Não possuem estabelecimentos de venda de passagens em localidades fora de aeroportos.

2- Estimula a demanda por serviços: por meio de serviços de qualidade e baixas tarifas, proporciona o melhor custo – benefício nos mercados em que atua e cria demanda para serviços de viagem aérea. Possui tarifas, em média, mais baixas que a dos concorrentes internos. Identifica e estimula uma demanda, tanto entre passageiros de viagens de negócios, como entre passageiros de viagens de lazer, por viagens aéreas que sejam ao mesmo tempo seguras, convenientes, simples e acessíveis em relação às viagens aéreas, de ônibus ou de carros tradicionais.

Verifica-se que a empresa, ao combinar baixas tarifas com serviços simplificados e confiáveis, trata os passageiros de forma igual em vôos com uma única classe de serviços e consegue aumentar sua participação de mercado e a fidelização de seus passageiros, além de atrair um novo grupo de passageiros para seus mercados. A empresa estima que, em média, 10% de seus clientes sejam passageiros de primeira viagem ou que não tenham realizado nenhuma viagem aérea no último ano. Além disso, tem desenvolvido ainda mais o mecanismo de pagamento flexível, como pagamentos em débito e pagamentos parcelados a longo prazo, por meio do qual espera-se aumentar o potencial de mercado e de clientela para uma maior quantidade de classes sociais.

3- Uma marca forte, amplamente reconhecida por seus clientes e investidores: a empresa acredita que a marca GOL tornou-se sinônimo de inovação e boa relação custo – benefício no mercado de aviação civil. Seus clientes identificam os serviços oferecidos como sendo seguros, acessíveis, adequados, justos e confiáveis e, seu estilo moderno e simplificado

de prestação de serviços de transporte aéreo distingue-se na aviação civil doméstica brasileira. O esforço da empresa em divulgar a sua marca também a leva ao reconhecimento do setor brasileiro de marketing. É reconhecida entre investidores nacionais e estrangeiros como uma companhia com administração financeira inovadora e índice bastante alto de transparência e divulgação de informações.

#### **4.2.4 Análise das Estratégias a partir de sua Cadeia de Valor**

De acordo com o conteúdo teórico do Capítulo 2, pode-se analisar que a empresa GOL tem sua vantagem competitiva voltada em oferecer passagens aéreas a preço baixo, devido ao seu objetivo inicial de proporcionar vôos com preços acessíveis para a maioria da população brasileira (ou seja, possibilitando ao setor a expansão de seus serviços às classes B e C) para que, assim, a médio e longo prazo seja reconhecida como a empresa aérea que popularizou o transporte aéreo com qualidade e preços baixo na América do Sul.

Dentro de sua cadeia de valores, as atividades primárias mais importantes são:

1- O Marketing, a empresa GOL entrou no mercado com o objetivo de proporcionar vôos com preços acessíveis para a maioria da população brasileira, baseado em estruturas, sistemas e controles que privilegiam a qualidade dos serviços, a tecnologia, a segurança e a padronização da frota, bem como a motivação e a produtividade de sua equipe, tendo sempre foco constante na redução de custos. Através deste objetivo, analisa-se que é uma empresa que tem marca que representa sinônimo de inovação e modernidade devido às diversas ações promovidas para ofertar um serviço simplificado, seguro e eficiente para um público específico, que busca preços baixos;

2 - O Serviço, por ser uma companhia aérea que oferece como produto intangível, a viagem, que ligado a um produto tangível que no caso é o avião, torna-se perceptível na mente do cliente. Com isso, verifica-se que, a empresa GOL procura prestar serviços de qualidade, seguro, confiável, de tecnologia avançada, sendo seu ponto de venda principal a Internet, além, de guichês nos aeroportos em que atua. Constata-se que a empresa também acredita nas aplicações de tecnologias móveis para facilitar o contato com os passageiros, voltando-se sempre no investimento de redução de custos, para que possa proporcionar preços baixos.

Já as atividades de apoio mais importantes são:

1- O Desenvolvimento Tecnológico, analisa-se que a empresa GOL procura continuamente investimentos em tecnologia para incrementar os seus sistemas de informações; aposta na aplicação de tecnologias móveis para facilitar o contato com seus passageiros, além de oferecer site de compra de suas passagens de fácil entendimento;

2- O Recursos Humanos, observou-se que a empresa GOL preza pelo total respeito à diversidade e à individualidade das pessoas, por isso, incentiva a contratação e a promoção de profissionais pertencentes a grupos menos privilegiados em sua empresa, como jovens, pessoas de melhor idade e portadores de necessidades especiais.

Arelado ao conteúdo teórico de estratégias genéricas de Porter e de marketing de serviços citados no Capítulo 2, analisa-se que a empresa GOL pratica a estratégia de Liderança de Custos, que está voltada para clientes que desejam e precisam de um transporte com as qualidades que o setor oferta, porém, com preços acessíveis para as diversas classes da população brasileira, sem deixar de ofertar qualidade nos serviços que a empresa presta. Sua estratégia está voltada em seu foco constante de redução de custos, pautando-se no crescimento rentável, por meio de uma estrutura de baixo custo e qualidade no atendimento ao cliente, principalmente, por ser uma empresa que possui uma marca de sinônimo de inovação e modernidade, devido às diversas ações promovidas para ofertar um serviço simplificado, seguro e eficiente para um público específico, que busca preços baixos.

As tabelas 3 e 4 trazem uma comparação, com base nos itens 4.1.4. e 4.2.4. das companhias GOL e TAM:

Tabela 3 – Vantagens Competitivas das Empresas

	<b>TAM</b>	<b>GOL</b>
<b>Vantagem Competitiva</b>	Serviços diferenciados	Preço Baixo
<b>Estratégia Principal</b>	Diferenciação	Liderança de Custo
<b>Atividades essenciais de sua cadeia de valor</b>	Tecnologia Recursos Humanos Marketing - Serviços	Tecnologia Recursos Humanos Marketing – Serviços;

Tabela 4 - Estratégias das Empresas

<b>GOL</b>	<b>TAM</b>
Estratégia: <b>Liderança de Custos</b>	Estratégia: <b>Diferenciação</b>
Vendas de passagens por telefones, agências de turismo e internet.	Venda de passagens através de lojas e quiosques, com ênfase no atendimento; Venda de passagens pela internet.
Forte marketing em promoções a preços baixos de passagens.	Busca do “glamour” (por exemplo, tapete vermelho).
Serviços de bordo simplificados.	Serviços de bordo sofisticado.
Equipes enxutas.	Conforto aos clientes.
Única classe de serviços.	Programa “Fidelidade”.
Modelo operacional de múltipla escala.	“Code Share” com várias companhias (alianças).

## CONCLUSÃO

Diante de toda a pesquisa concluímos que o posicionamento de mercado das duas empresas analisadas, GOL Linhas Aéreas Inteligentes S/A. e TAM Linhas Aéreas S/A., está atrelado à vantagem competitiva de cada empresa no mercado, onde a GOL oferece preço baixo e a TAM atualmente, volta a trabalhar alguns serviços diferenciados. Atrelem-se essas vantagens competitivas também às estratégias que cada uma das empresas utiliza para alcançar os seus objetivos, onde a GOL trabalha com a estratégia de liderança de custo e a TAM trabalha com a diferenciação, e os serviços ofertados aos clientes do setor aéreo, que por sua vez enxergam essas duas empresas de formas diferentes, onde cada empresa atende as expectativas de segmentos de mercado diferentes, apesar de oferecerem os mesmos serviços. Acredita-se que a GOL e a TAM possuem um alto potencial para serem também reconhecidas mundialmente, principalmente, porque o setor aéreo no Brasil, ainda está em crescimento e conseqüentemente, ambas companhias também.

Vale ressaltar que, mesmo a 'praça' dos serviços no setor aéreo sendo bastante complicada, pois, não há serviços disponíveis para todos os momentos que o cliente necessita, devido, ora por problemas de infra-estrutura dos aeroportos, que reduzem os números de vôos por dia, ora por problemas internos das próprias companhias - e até mesmo com a expectativa de baixa lucratividade para as empresas do setor, apresentadas em 2008, devido principalmente, ao aumento do preço do petróleo (que hoje representa 40% dos custos das empresas aéreas) e a expectativa de redução do crescimento econômico dos principais países desenvolvidos -, acredita-se que a médio e longo prazo a expectativa para o setor aéreo nacional seja favorável. Isto porque, entendemos que dentre os diversos fatores que contribuirão para o cenário positivo e para o crescimento do Brasil estão: (1) o crescimento da economia, com a média de 5% do PIB (Produto Interno Bruto) para os próximos anos; (2) a descentralização das capitais de negócios; as indústrias estão começando a investir nos estados Norte e Nordeste do país; (3) a logística industrial e comercial vem se desenvolvendo, propiciando um crescimento ao mercado de exportação e importação brasileiro; (4) o enfraquecimento da moeda brasileira, o Real, em relação à principal moeda estrangeira, o Dólar, o que afeta diretamente o turismo no Brasil, onde se estimula a demanda pelo turismo doméstico; (5) o Brasil é um país de alto potencial turístico; (6) a evolução da distribuição da renda da população, promovendo o crescimento da classe média.

Porém, para que todo esse cenário positivo se concretize para o desenvolvimento do Brasil e, conseqüentemente, do setor aéreo, é de fundamental importância que o Governo Brasileiro faça a sua parte realizando os investimentos necessários para atender as demandas do setor, procurando desta forma, propiciar um ambiente de confiabilidade necessária para atrair os investimentos da iniciativa privada.

## REFERÊNCIAS

ANAC. **Dados Comparativos Avançados**, de 2001 a 2005. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br>>. Acesso em: 16 setembro 2008.

ANAC. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br>>. Acesso em: 06 agosto 2008.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

GOL. Disponível em: <<http://www.voegol.com.br/>>. Acesso em: 06 agosto 2008.

GOMES, Sérgio Bittencourt Varella; LACERDA, Sander Magalhães; BASTOS, Valéria Delgado; CASTRO, Mariana Servidio de. **Aviação Regional Brasileira, Modal Aéreo IV**. Informe Infraestrutura, BNDES, nº50, novembro, 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/infra/Inf02-50.pdf>>. Acesso em: 23 agosto 2008.

HITT, Michael A. **Administração Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

KAHTALIAN, Marcos. **Marketing de Serviços**. Disponível em: <<http://www.cde.br/publicacoes/pdf/mkt/2.pdf>>. Acesso em 28 julho 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ONOGA, Marcelo. **A maldição do terceiro lugar**. Disponível em: <http://portalexame.abril.uol.com.br/revista/exame/edicoes/0907/negocios/m0144534.html>. Acesso em: 17 maio 2008.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

TAM. Disponível em: <<http://www.tam.com.br>>. Acesso em: 06 agosto 2008.