

Modelagem de estratégias organizacionais em companhias aéreas brasileiras

Eduardo Picanço Cruz¹

Carlos Navarro Fontanillas²

Fabio do Nascimento Siqueira da Silva³

Resumo

A estratégia de uma organização deve ser avaliada e ajustada continuamente. Este artigo apresentou, de maneira descritiva, as empresas GOL e TAM. Foi feita uma análise das duas empresas à luz da análise SWOT, mostrando suas variáveis, tais como: tecnológicas, sócio-culturais, ambientais e econômicas, dentre outras. O trabalho mostra ainda o posicionamento e a performance das duas empresas antes e depois da crise econômica mundial de 2008. O trabalho objetivou responder ao seguinte questionamento: *diante de um panorama de crise mundial, como se dá o posicionamento dessas empresas (GOL e TAM) e de que forma seu planejamento estratégico é afetado ou é capaz de responder a tamanha hostilidade do ambiente?* Para isso, além de pesquisa telematizada, tomou-se por base autores como: Penrose (1959); Barney (1996); Mintzberg (2000) e Porter (2004), dentre outros. Ressalta-se que o artigo não objetivou discutir posições estratégicas, tampouco modelos de gestão, apenas analisar dados referentes ao período de 2007 - 2008 das empresas, mostrando modelos que, poderiam ser adotados por tais empresas, em momentos de turbulência

Recebimento: 11/2/2012 - Aceite: 9/3/2012

¹ Doutor em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil (2007). Professor da Universidade Federal Fluminense, Brasil. E-mail: epicanco@vm.uff.br.

² Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - COPPE, Brasil (2008). Professor da Universidade Federal Fluminense, Brasil. E-mail: navarro@pep.ufrj.br.

³ Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá, Brasil (2003). Professor da Universidade Federal Fluminense, Brasil. E-mail: fabio-psi@uol.com.br.

econômica mundial, dentre eles a análise SWOT, as estratégias genéricas, e a análise PEST.

Palavras-chave: Estratégia organizacional; Cia aérea; Análise de mercado

Modeling organizational strategies in brazilians airlines companies

Abstract

The strategy of an organization should be evaluated and adjusted continuously. This paper presented in a descriptive way, companies GOL and TAM. A SWOT analysis has been done in both companies, showing its variables, such as technological, socio-cultural, environmental and economic, among others. The paper also shows the positioning and performance of the two companies before and after the economic crisis of 2008. The study aimed to answer the following question: *against a backdrop of global crisis, how is the positioning of these companies (GOL and TAM) and how strategic planning is affected or is able to respond to such hostility of the environment?* To do so we did and telematic research and use authors such Penrose (1959), Barney (1996), Mintzberg (2000) and Porter (2004), among others. It is noteworthy that the paper not aimed at discussing strategic positions, neither management models. We just analyze companies data on the period 2007 - 2008, showing models that could be adopted by such companies, in times of global economic turbulence, including SWOT analysis, generic strategies, and PEST analysis.

Keywords: Organizational strategy; Air companie; Market analysis

Introdução

A essência da formulação de uma estratégia competitiva consiste em relacionar uma companhia ao seu meio ambiente (PORTER, 2004). As contínuas mudanças nesse ambiente fazem com que as organizações precisem se adequar constantemente a fim de rever suas ações para que possam garantir sua continuidade e posicionamento no mercado. Reconhecer situações de crises e turbulências e saber adaptar-se faz parte das escolhas estratégicas das organizações. Para tanto, é necessário que seu planejamento estratégico seja capaz de prever cenários que indiquem os caminhos e ofereçam alternativas diante das mudanças.

Na visão de Mintzberg (2000), não existem técnicas de previsão capazes de garantir o comportamento futuro de mercados. Entretanto, destaca-se que, entre desistir de prever e conseguir aproximar aos possíveis acontecimentos futuros, a escolha da segunda alternativa é fundamentalmente melhor. Isso porque, a criação de cenários permite combinar o comportamento de variáveis de diversas naturezas (político/legais, econômicas, sócio-culturais, tecnológicas, mercadológicas), elevando o potencial da tomada de decisão perante as incertezas e riscos advindos desses ambientes.

Nos últimos anos o setor de aviação comercial brasileiro tem passado por períodos turbulentos, enfrentando problemas de ordem econômico-financeira das companhias, agravados pela ocorrência de sérios acidentes (TAM em 1996, 1997 e 2007 e GOL, em 2006). A crise de 2008, por sua vez, trouxe grande impacto para praticamente todo o setor produtivo mundial e, evidentemente, agravou a situação das empresas do setor aéreo.

Verifica-se, na Tabela 1, que a GOL e a TAM apresentaram resultados positivos no ano de 2007. Por outro lado, em 2008, foram significativamente afetadas pela queda na economia mundial. Logo, precisaram se adaptar e rever suas estratégias.

Tabela 1: DRE TAM e GOL

DRE	GOL				TAM			
	2008	%	2007	%	2008	%	2007	%
Receita Operacional Bruta	6.671.966		5.158.426		10.805.982		8.305.574	
Impostos	- 262.388		- 191.164		- 414.415		- 321.045	
Receita Operacional Líquida	6.409.578	100%	4.967.262	100%	10.391.567	100%	7.984.529	100%
Custos dos Serviços Prestados	- 5.540.265		- 4.403.438		- 7.558.886		- 5.510.173	
Lucro Bruto	869.313	14%	563.824	11%	2.832.681	27%	2.474.356	31%
Receitas (despesas) Operacionais	- 954.577		- 624.048		- 2.127.175		- 2.041.730	
LAJIR	- 85.264	-1%	- 60.224	-1%	705.506	7%	432.626	5%
Receitas (despesas) Financeiras	- 1.106.394		106.198		- 2.646.627		318.922	
Resultados não operacionais			- 34.354					
LAIR	- 1.191.658	-19%	11.620	0,23%	- 1.941.121	-19%	751.548	9%
IR e CSLL	- 45.456		256.907		576.235		- 244.838	
Lucro Líquido	- 1.237.114	-19%	268.527	5%	- 1.364.886	-13%	506.710	6%

Fonte: USGAAP TAM e GOL (2007 - 2008)

Mediante o exposto, buscou-se investigar o seguinte problema: *diante de um panorama de crise mundial, como se dá o posicionamento dessas empresas (GOL e TAM) e de que forma seu planejamento estratégico é afetado ou é capaz de responder a tamanha hostilidade do ambiente?*

Assim, a proposta do trabalho é explorar a capacidade de adaptação à crise de 2008, das empresas do setor aéreo nacional com ações na bolsa de Nova York, GOL e TAM. Destaca-se que não faz parte do presente estudo uma avaliação crítica da crise financeira, ela é tão somente pano de fundo para análise das estratégias das empresas estudadas.

Foi analisado então, através de montagem de um painel onde se utilizou os modelos PEST e SWOT, o panorama para essas empresas pós-crise e os possíveis posicionamentos estratégicos adotados, avaliando esse ambiente externo no sentido de, se possível, encontrar dados, que permitiram avaliar quais foram efetivamente as ações tomadas e o posicionamento adotado pelas empresas discutidas no estudo, a fim de se inferir quais têm sido as estratégias que permeiam seu planejamento.

Matriz SWOT

Esta matriz foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School. O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Assim, a análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o meio que está envolvida).

O histórico dos modelos de forças e fraquezas organizacionais remonta a extensas pesquisas, inclusive no campo não-econômico. Pode-se citar como estudos mais proeminentes os expostos a seguir.

Teoria da competência distintiva: em um dos primeiros estudos, assumiu-se que as decisões tomadas pelos gerentes gerais (ou seja, gerentes com influência significativa nos resultados) têm grande impacto na performance da empresa. Assim, gerentes de alta qualidade seriam as forças organizacionais, enquanto gerentes de baixa qualidade representariam uma fraqueza. Essa visão limita-se pela ambiguidade das características de um gerente de “alta qualidade” e pela ênfase exclusiva na gerência, ignorando outras fontes de vantagem competitiva.

O sociólogo Selznick foi além, examinando a relação existente entre a liderança “institucional” e competência distintiva. Segundo Selznick (apud BARNEY 1996), os líderes institucionais ajudam a construir a missão e os objetivos organizacionais e salvaguardam os valores e a identidade da empresa que, junto com a estrutura organizacional, definem suas competências distintivas. No entanto, essa análise foca unicamente nos gerentes institucionais como fonte de vantagem competitiva e na visão, como ferramenta para criar competência distintiva.

Economia Ricardiana: David Ricardo focou em seu trabalho as consequências econômicas da propriedade. Ao contrário de outros fatores da produção, a oferta total de propriedades é relativamente fixa e inelástica, uma vez que não responde a mudanças no preço ou na demanda. Neste caso, para aqueles que possuem fatores de produção de alta qualidade com oferta inelástica, é possível ganhar um aluguel econômico, ou seja, um pagamento ao dono do fator de produção que excede o mínimo exigido para utilizar tal fator.

Atualmente, reconhece-se que inúmeros recursos utilizados pelas empresas têm oferta inelástica e podem ser fonte de aluguel econômico, como por exemplo, trabalhadores altamente talentosos e criativos.

Teoria do crescimento organizacional: segundo Penrose (1959), o crescimento organizacional está limitado: (1) pelas oportunidades do conjunto de recursos de produção controlados pela empresa e (2) pelo modelo administrativo utilizado para coordenar o uso destes recursos. Penrose (1959) observou primeiramente que este conjunto de recursos de produção varia significativamente entre as empresas, inclusive na mesma indústria. Em segundo lugar, definiu amplamente estes recursos produtivos considerando fatores inelásticos como equipes gerenciais e habilidades empreendedoras. Finalmente, concluiu que, apesar da extensa lista de recursos produtivos, podem ainda existir fontes adicionais que diferenciem as empresas.

Análise de forças e fraquezas organizacionais

Recentemente, as pesquisas anteriormente apresentadas foram integradas em um único modelo geral, a Visão Baseada em Recursos, utilizado para a análise das forças e fraquezas organizacionais. Este modelo consiste nas hipóteses de: (1) heterogeneidade de recursos da empresa, uma vez que cada empresa possui um conjunto diferente de recursos produtivos, e na (2) imobilidade de recursos, pois alguns fatores são caros de copiar ou tem oferta inelástica. Segundo Barney (1996), se os recursos de uma empresa a possibilitam explorar oportunidade ou neutralizar ameaças, se estes recursos pertencem a um pequeno número de empresas competitivas, e se são custosos para copiar ou inelásticos na oferta, então podem ser forças organizacionais e, conseqüentemente, fonte de vantagem competitiva.

De modo geral, recursos são todos os ativos, competências, processos organizacionais, atributos e conhecimentos controlados por uma empresa, possibilitando a criação e implementação de estratégias eficientes. Estes recursos podem ser divididos em quatro categorias: capital financeiro, físico (inclusive tecnologia), humano e organizacional (estrutura, coordenação, controle).

As hipóteses de heterogeneidade e imobilidade dos recursos são em si abstratas demais para a análise das forças e fraquezas organizacionais. Dessa forma, na prática empresarial, o modelo é simplificado em análise às forças e fraquezas do ambiente interno e às ameaças e oportunidades encontradas no ambiente externo. Com relação às empresas aéreas

descritas, enxergou-se como forças e fraquezas, ameaças e oportunidades as análises expostas a seguir.

AMBIENTE INTERNO DAS EMPRESAS ESTUDADAS:

Forças: marca bem conhecida entre os consumidores, comprometimento com os clientes e com os funcionários, aeronaves com alta tecnologia, qualidade no atendimento prestado ao público-alvo, serviços diferenciados, parcerias com outras empresas e variedade de horário de vôos.

Fraquezas: altos custos, falta de capital, incidentes que abalam a imagem da marca, pouca participação no mercado internacional.

AMBIENTE EXTERNO DAS EMPRESAS ESTUDADAS:

Oportunidades: utilização da internet para venda de bilhetes, fusão de empresas e aumento da utilização no segmento e transporte aéreo.

Ameaças: crise na aviação mundial, fatores ambientais, concorrentes com preços mais baixos, custos fixos altos, crescimento lento do setor e poucos *slots* nos aeroportos.

Análise PEST

Autores como Wright, Kroll e Parnell (2000), entre outros, destacam que as empresas de maneira geral são afetadas por forças macro-ambientais relacionadas a fatores exógenos, destacam-se as principais: político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal. A principal característica dessas forças reside no princípio de que as mesmas não estão sob controle das organizações, sendo assim, faz-se necessário a criação de condições para que a empresa seja eficaz na tomada de decisões diante das ameaças e oportunidades relativas ao ambiente.

A primeira etapa de um planejamento estratégico deve ser a avaliação do panorama externo, mesmo que superficial, daí, a apresentação da análise PEST ou PESTAL, que se mostra como uma ferramenta que busca avaliar as variáveis externas que impactam diretamente no negócio.

Não obstante, as empresas de maneira geral são afetadas por seis forças macro-ambientais relacionadas a fatores exógenos, sendo elas: político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal. A principal característica dessas forças reside no princípio de que as mesmas não estão sob controle das organizações, sendo assim, faz-se necessário a criação de condições para que a empresa seja eficaz na tomada de decisões diante das ameaças e oportunidades relativas ao ambiente.

Estudo de caso

No Brasil, conforme Jesus (2002), o processo de flexibilização da regulamentação começa no início dos anos 1990. A política de competição controlada, que se caracteriza por uma forte intervenção estatal no controle de rotas e tarifas, vigente desde os anos 1960, é gradativamente abandonada. Ao longo dos anos 1990 assistiu-se à abertura do mercado e ao abandono do controle tarifário. Como consequência, observou-se um intenso movimento de entrada e saída de companhias aéreas no mercado resultando na concentração do setor.

No final dos anos de 1990 as autoridades decidiram remover dois importantes dispositivos de controle da competição que ainda perduravam no setor, ou seja, as bandas tarifárias e a exclusividade do direito de as companhias regionais operarem linhas aéreas especiais.

Como fase mais recente da desregulamentação, tem-se que a flexibilização estimulou a concorrência ao permitir, entre outras coisas, a entrada de novas empresas no mercado, a competição entre companhias aéreas regionais e nacionais e a extinção dos preços de referência. Essas medidas possibilitaram, por exemplo, a entrada da TAM - que nasceu como empresa aérea regional - em rotas nacionais e, mais tarde, a entrada de empresas como GOL, com sua gestão baseada no modelo de baixo custo. Por outro lado, dificultaram as operações das empresas que antes detinham reserva de mercado, como Varig, Vasp e Transbrasil.

Verifica-se que o setor de aviação comercial já foi protegido pelas barreiras de entrada governamentais, mas após a desregulamentação abriu-se para a livre concorrência. O estabelecimento de um cenário mais competitivo tem induzido as empresas a passarem de uma gestão puramente operacional, para uma “gestão de negócios”, onde a administração eficiente dos custos tornou-se o elemento central na determinação da rentabilidade e do êxito de uma companhia.

Com relação a novos entrantes, destaca-se o caso da GOL, empresa de maior crescimento no setor na época mais recente, iniciou em 2001 suas atividades e inovou, em termos domésticos, ao adotar um novo modelo de negócios, intitulado internacionalmente *low cost, low fare*. Apresentou expressivo e rápido crescimento entre 2001 e 2006, além de provocar mudanças estruturais no setor.

Utilizando-se de uma estrutura de custos bastante enxuta, as LCC's (*low cost carriers*) conseguem cobrar uma tarifa inferior e, com isso, vêm ampliando, de forma crescente, sua participação no mercado (*market share*) e induzindo uma reestruturação no ambiente concorrencial.

Em contraposição à estratégia de diferenciação por preços e custos estabelecida no mercado pelas LCC's, pode-se dizer que as empresas tradicionais - as *Full Service Carriers* (FSC's) - em resposta ao avanço das novas entrantes - optaram por uma diferenciação baseada em estruturas complexas de redes, na qualidade do serviço prestado, no conforto das aeronaves, nos serviços de bordo sofisticados e num eficiente programa de fidelização de clientes, além da formação de alianças e acordos operacionais com outras companhias.

A partir da compreensão das forças atuantes no ambiente de competição, as empresas desenvolvem suas estratégias e planos de marketing que refletem essas estratégias. As mesmas tentam promover um diferencial em seus produtos e serviços, visando o melhor posicionamento frente à concorrência.

Variáveis Políticas

As empresas em estudo trabalham de acordo com um estatuto social e com a Lei das Sociedades por Ações. São administradas por um conselho de administração composto por no mínimo cinco e no máximo onze membros e uma diretoria composta por no mínimo dois e no máximo sete membros. Contam com comitês (não estatutários) de auditoria, de gestão de pessoas, governança corporativa e indicação de políticas de risco e de política financeira, compostos por membros de um conselho de administração, além de comitês, de política executiva, de orçamento, de investimento, de governança corporativa, de divulgação, de gerenciamento de riscos e de finanças. Não obstante, a condução das atividades busca a transparência e igualdade de tratamento de todos os acionistas.

Uma ação que se manifesta no mercado são as fusões ocorridas na última década tanto no Brasil como na Europa e nos Estados Unidos da América. No Brasil a mais recente é a da empresa Ocean Air com a colombiana Avianca. A nova linha aérea combinaria vôos nacionais e internacionais. Mas a fusão representa um perigo para os acionistas e os passageiros, dizem os professores da Wharton University. Se feita de modo correto, poderia criar uma organização eficiente com custos mais baixos, mas sem o poder de cobrar tarifas monopolistas. Contudo, se os gerentes ou os órgãos reguladores falharem, o resultado poderá ser tarifas e custos mais altos.

A fusão se dará através de um aporte de ações das duas companhias. Segundo dados da própria companhia o novo grupo passa a se chamar Holdco. Com a união, as empresas prevêem faturar US\$ 3 bilhões cobrindo 100 rotas no continente americano. Juntas, as duas companhias latinas

terão 129 aeronaves. Somados com as 14 da Ocean Air, o grupo ficará com 143 aviões. Exemplificando; hoje, a TAM possui 132 aeronaves e a Lan Chile, 70.

Variáveis Econômicas

Dentre as variáveis econômicas pode ser destacado que a TAM encerrou o primeiro trimestre de 2010 com prejuízo de R\$ 58,1 milhões, que obtivera índice positivo de R\$ 25,7 milhões registrado em período semelhante de 2009, conforme o relatório indicativo do padrão contábil internacional IFRS. O resultado ruim, explica a direção da companhia, deve-se inicialmente ao aumento das despesas financeiras, que cresceram para R\$ 163 milhões nesse trimestre, ante R\$ 29 milhões registrados nos três primeiros meses do ano de 2009.

O Ebitda (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortizações) somou R\$ 256 milhões no primeiro trimestre de 2010, valor 15,2% menor que os R\$ 303,1 milhões apurados no primeiro trimestre do ano anterior, e com margem Ebitda de 9,9% ante 11,6% no mesmo período de 2009. Na mesma base de comparação o Ebitdar (Ebitda sem incluir o arrendamento de aviões) somou R\$ 376,5 milhões, com queda de 20,9%. A margem Ebitdar ficou em 14,5%, ante 18,2% de igual período em 2009.

A receita operacional líquida foi de R\$ 2,603 bilhões, 0,5% menor que a de R\$ 2,617 bilhões na mesma comparação. A receita bruta caiu 0,1% apontando R\$ 2,708 bilhões. Em seu balanço anual, a empresa demonstra que a queda deve-se inicialmente à redução da receita doméstica. Sendo assim, a companhia destaca ainda, que a queda foi parcialmente compensada pelo aumento da demanda.

Não obstante, a empresa GOL, de acordo com uma agência de classificação de risco, os *ratings* refletem o perfil financeiro agressivo, caracterizado por dívidas elevadas referentes a financiamentos de aeronaves; a sua exposição aos riscos da indústria de aviação, que é capital intensiva, cíclica e com elevada competição baseada em preços e a dependência da empresa das condições econômicas de seu mercado interno. A empresa também enumera como razões a exposição à volatilidade de custos, derivada das oscilações nas taxas de câmbio e nos preços de combustível.

Os fatores que contrabalançam de maneira parcial esses riscos são a adequada posição de liquidez da GOL, a sua melhor posição na acirrada indústria brasileira de aviação civil e as suas manobras operacionais eficientes e competitivas em termos de custos.

Variáveis Tecnológicas

A inovação tem sido a prática mais importante para as empresas dentro do contexto atual no que diz respeito à obtenção de certa vantagem frente às concorrentes. A tecnologia é atualmente uma das forças dominantes no mercado como um todo independente do setor em que a empresa esteja inserida. O uso da tecnologia significa eficiência, agilidade, qualidade, comunicação, enfim, todos os requisitos de negócios são influenciados e prescindem diretamente da tecnologia para as atividades do dia a dia.

Dentro das empresas de transporte aéreo de passageiros regulares, não é diferente: identificar quais são os pontos onde elas podem inovar e, conseqüentemente, se tornarem mais competitivas dentro de um setor já extremamente competitivo, representa uma excelente fonte de informação e de competitividade. O setor de transporte aéreo é um ramo intensivo no uso da tecnologia, ela abrange desde a questão da modernidade das aeronaves, o que vai refletir na questão dos custos operacionais (manutenção, gasto de combustível, dentre outros), até o relacionamento com o cliente na venda de bilhetes, fidelização, suporte operacional e de infra-estrutura e até no fornecimento de atrativos tecnológicos que cativam o público.

A tecnologia da GOL linhas aéreas é baseada em um avançado sistema de informação para a manutenção das aeronaves e outro para a venda de bilhetes por telefone e pela internet.

No pátio do aeroporto, o Sistema de Informação (SI) avalia diariamente a situação mecânica e operacional de cada aeronave, o que proporciona 12 meses de vôos durante o ano.

A informação gerenciada permite saber diariamente a condição de manutenção operacional da aeronave. A venda de bilhetes *on-line*, por sua vez, permite não manter custos fixos com agências físicas e disponibiliza a qualquer momento, para qualquer funcionário, a quantidade de passageiros em uma aeronave, possibilitando adequação de combustível e alimentação a serem gastos.

Sabe-se que a Gol importou a tecnologia da *Navitaire* americana de venda de passagens aéreas pelo *E-Commerce* (B2B e B2C). A WEB se tornou o principal canal de comercialização da empresa. No lugar de lojas, a internet possibilita escolher o assento desejado. O sistema oferece segurança contra fraudes pela validação *on-line* do CPF, não permitindo a clonagem de cartões.

As aeronaves Boeing 737-700 e 737-800 *Next Generation* da Companhia, equipadas com *winglets* - tecnologia que ajuda a manter ainda

mais baixos os custos operacionais -, são parte fundamental da estratégia da empresa de popularizar o transporte aéreo na América do Sul. Com uma frota jovem e moderna, composta pelas aeronaves mais seguras e confortáveis da classe, as operações da GOL são diferenciadas pelo custo reduzido com manutenção e pelo baixo consumo de combustível, o que proporciona à companhia altas taxas de utilização e eficiência.

Nessa mesma linha a TAM intensificou-se fortemente em tecnologia e buscou inovar na sua frota e em serviços, apostando dessa forma na criação de diferenciais desenvolvidos em seu centro tecnológico em São Carlos - São Paulo. Para a empresa, tecnologia é um meio de melhor atender seus clientes. E é assim que a companhia vem inovando em seus serviços, desde o *check-in* TAM até serviços pós-desembarque como o acompanhamento da localização da bagagem.

Em diversos aeroportos, já existe o *check-in* Fácil TAM, com o cadastramento automático de dados após o primeiro atendimento e possibilita o passageiro fazer seu *check-in* de 24 horas a 40 minutos antes do voo. Pela internet, o *check-in* Fácil Web TAM está disponível para todos os voos domésticos e para alguns voos internacionais, possibilitando fazer toda operação de 2 horas a 90 minutos antes do voo.

Variáveis Sócio-culturais

De acordo com Freathy & O'Connell (2009) o transporte aéreo, bem como outros setores de serviços (elétrico, telecomunicações), possui a característica de "demanda derivada", ou seja, a maioria dos passageiros ou empresas utiliza-se do transporte aéreo com um meio de atingir um fim último, e não como um bem final. Em outras palavras, ninguém consome serviços de transporte aéreo por si só, com base apenas em seus atributos, entretantes o transporte aéreo é altamente afetado pelas atividades de outros setores que, na verdade, pode-se dizer que encontram-se inseridos na sua cadeia produtiva.

A demanda por transporte aéreo de passageiros é dividida em duas grandes áreas ou categorias: a executiva, influenciada principalmente pelo volume de negócios e transações realizadas entre localidades dentro e fora do país, e outra influenciada pelas viagens turísticas, também domésticas e internacionais.

Os passageiros que viajam a negócios têm preferência por voos diretos, disponibilidade de horários e frequência de voos. O preço das passagens representa um fator menos relevante para estes consumidores e, por esta razão, a demanda varia menos em função destes. Inversamente, a segunda categoria de passageiros têm preferência por preços baixos,

promoções e descontos. Portanto, a demanda representada pelos passageiros que realizam o turismo de lazer é fortemente influenciada por esta variável. Há ainda outras questões sócio-culturais que influenciam esse setor, como o medo de voar e a pouca visibilidade do setor para uma parcela da população que muitas vezes vêem como um meio de transporte de elite.

Outro fator a ser observado pelas companhias aéreas é a questão da movimentação cíclica e sazonal da demanda, que, por si só, pode ser considerado um fator de vulnerabilidade do setor, dado que a oferta total de assentos, o tamanho e composição da frota de aeronaves, costumam ser fixa no curto prazo.

Ainda com relação ao turismo, há também, além dos movimentos sazonais característicos das temporadas de férias de final e de meio de ano, demandas criadas especificamente em certos períodos de tempo em função de feriados nacionais prolongados, como por exemplo, o carnaval e festejos populares em localidades específicas. Importante citar a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, eventos recém incorporados à agenda turística e esportiva brasileira, importantes em nível mundial e que elevarão os níveis de demanda por transporte aéreo conhecidos no Brasil, seja durante sua realização, ou depois devido à demanda residual deixada em decorrência do aquecimento do mercado turístico nacional.

O conhecimento das variáveis atuantes neste processo por parte das empresas aéreas e do órgão regulador poderá servir de apoio para o planejamento de rotas a ser realizado visando atingir tanto a demanda executiva, quanto à turística.

É fundamental também, que as companhias aéreas estejam atentas às mudanças de perfil da população, que tem possibilitado a inserção de novos participantes no setor, em função da melhoria na distribuição de renda, os avanços no processo de inclusão digital e o desenvolvimento econômico do país que certamente abrirá novos espaços para a indústria do transporte aéreo.

Variáveis Ambientais

O estudo do meio-ambiente no setor aéreo deve ser muito bem desenvolvido, pois qualquer alteração drástica na natureza pode trazer prejuízos ou até mesmo causar sérios acidentes na aviação.

Num recente caso de ação das extremas forças da natureza, pode-se ter como exemplo a cidade de Santiago, capital do Chile, atingida este ano por um forte terremoto de 8,8° de magnitude na escala Richter. O forte tremor causou inúmeros danos à cidade como um todo, não deixando livre

nem o aeroporto internacional de Santiago que sofreu muitos danos. Com isso, os vôos para aquela região foram cancelados e algumas aeronaves sofreram danos, trazendo prejuízos a algumas companhias aéreas.

Perante este forte incidente, a TAM e a GOL precisaram remarcar seus vôos que foram cancelados e decidiram não cobrar taxas de remarcação aos seus passageiros afetados pelo terremoto chileno. O aeroporto reabriu para vôos e decolagens no dia 2 de fevereiro e o primeiro vôo com destino ao Brasil partiu no mesmo dia chegando a Guarulhos dia 3 de fevereiro.

No mais recente incidente da natureza que causou um grande caos para a aviação, ocorreu pela manhã do dia 25 de abril do corrente ano com a erupção de um vulcão na Islândia. O lançamento de cinzas vulcânicas foi tão forte que causou um caos aéreo na Europa, por conta do fechamento do espaço aéreo e de aeroportos em alguns países.

A GOL não foi atingida por este incidente, pois não possui rotas para a Europa. No entanto, a TAM, que possui 30% de sua receita proveniente dos vôos internacionais, foi atingida e se viu obrigada a cancelar 56 vôos entre os dias 15 e 21 de abril, o que corresponde a 2% do total de etapas internacionais estimadas pela companhia para o mês. A Cia decidiu isentar seus passageiros de taxas referentes a remarcação e cancelamento até o dia 3 de maio. Além disso, decidiu fazer vôos extras quando a Europa reabrisse para regularizar suas operações com o Velho Continente.

Adicionado a todas as “dores de cabeça” que um cancelamento de vôo pode trazer, o impacto econômico foi devastador e as perdas financeiras superaram as provocadas pelos fechamentos dos aeroportos durante os ataques terroristas de 11 de setembro. No ambiente interno, no dia após a erupção, as ações da TAM M4 chegaram a cair 4,2%, a maior do dia da BVM&F/Bovespa.

Entretanto, mesmo com um cenário pessimista a empresa brasileira esperava auferir as receitas daquele período, mesmo com atrasos, pois as pessoas deveriam remarcar seus vôos não trocar de companhia aérea.

Variáveis Legais

A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) é uma autarquia, com independência financeira e administrativa, e regime jurídico próprio, que tem como finalidade básica regular e fiscalizar as atividades da aviação civil no Brasil (BRASIL, 2005).

No ano de 2008, a Agência deu às empresas aéreas a total liberdade tarifária para concederem descontos para vôos com destino a América do Sul, derrubando, assim, o antigo limite de 30% de desconto para essas rotas. A expectativa era de trazer uma maior concorrência e, desta forma,

estimular a queda dos preços para os consumidores, principalmente nas baixas temporadas. No mesmo ano, com o objetivo de aumentar a concorrência em aeroportos saturados, foi criada uma regra para a redistribuição dos *slots*, que permite, a cada dois anos, o acesso de novas companhias aéreas a aeroportos saturados. Os aeroportos são considerados saturados, pela regra, se tiverem ultrapassado o limite de 80% da sua capacidade de infra-estrutura aeroportuária.

A ANAC decidiu pela utilização de critérios de desempenho das companhias em relação a cancelamentos e atrasos de vôos, e de segurança operacional. Com isso, cada empresa deve ter um mínimo de 80% de regularidades num prazo de 90 dias para que o *slot* não seja devolvido à ANAC. As empresas não poderão perder mais que 20% em cada processo de redistribuição.

A 1^o redistribuição ocorreu apenas em 2010 no aeroporto mais rentável do país, o de Congonhas, localizado na cidade de São Paulo, com a perda de 61 *slots* pela Pantanal e 34 pela GOL/VARIG, além de 317 que não estavam sendo utilizados nos finais de semana. Na outra ponta, as empresas novatas em Congonhas, NHT, Webjet e Azul ganharam, respectivamente, 28, 18 e 8 *slots* cada, sendo 10 da NHT para vôos semanais. Além destas, as companhias Ocean Air (Atualmente, chamada de AVIANCA), recebeu 38, TAM 54, e ampliaram suas participações nesse aeroporto.

No mesmo rumo da liberdade tarifária, a ANAC decidiu em 2009, pela liberação de preços de todos os vôos internacionais, contrariando a lei n^o 11.182/2005, e também a Política Nacional de Aviação Civil (PNAC). Por este motivo, esta liberação ocorreu gradualmente em um prazo de 1 ano até que não houvesse mais limite inferior para as tarifas internacionais.

Tabela 2: Como era e como ficou

	COMO ERA:	COMO FICOU:
ATRASSO	Reacomodação: - empresa podia esperar até 4 horas para providenciar reacomodação, em voo próprio ou de terceiro; - empresa não era obrigada a dar prioridade para passageiro a ser reacomodado;	Reacomodação: - possível antes das 4 horas, desde que haja outro voo da mesma empresa para o mesmo destino; - prioridade para reacomodar passageiro preterido, em relação àqueles que ainda não adquiriram passagem;
	Reembolso: - não havia previsão de reembolso integral ;	Reembolso: - integral , se passageiro desistir da viagem, além de retorno ao aeroporto de origem , no caso de atraso no aeroporto de escala ou conexão;
	- solicitação somente após 4 horas ;	- solicitação após 4 horas . Mas caso haja estimativa de que o voo irá atrasar mais de 4 horas, a solicitação pode ser feita imediatamente ;
	- devolução do valor em até 30 dias independente da forma de pagamento.	- devolução imediata do valor, respeitado o prazo e o meio de pagamento .
CANCELAMENTO INTERRUPTÃO	Reacomodação: - empresa podia esperar até 4 horas para providenciar reacomodação, em voo próprio ou de terceiro; - não havia previsão na regulamentação do uso de outra modalidade de transporte para o término da viagem; - empresa não era obrigada a dar prioridade para passageiro a ser reacomodado.	Reacomodação: - providenciar imediatamente a reacomodação no próximo voo disponível , próprio ou de terceiro; - por opção do passageiro , pode ser usada outra modalidade de transporte em caso de interrupção do voo;
	Reembolso: - não havia previsão de reembolso integral ;	Reembolso: - integral , se passageiro desistir da viagem, além de retorno ao aeroporto de origem , no caso de interrupção da viagem;
	- solicitação somente após 4 horas ;	- solicitação imediatamente ;
	- devolução do valor em até 30 dias independente da forma de pagamento.	- devolução imediatamente do valor, respeitado o prazo e o meio de pagamento .
PRETERIÇÃO (IMPEDIÇÃO POR TROCA DE AERONAVE OU OVERBOOKING)	Reacomodação: - empresa podia esperar até 4 horas para providenciar reacomodação, em voo próprio ou de terceiro; - não havia previsão na regulamentação do uso de outra modalidade de	Reacomodação: - providenciar imediatamente a reacomodação no próximo voo disponível , próprio ou de terceiro; - por opção do passageiro , pode ser usada outra modalidade de transporte ;

	<p>transporte para o término da viagem;</p> <p>- empresa não era obrigada a dar prioridade para passageiro a ser reacomodado;</p> <p>Reembolso:</p> <p>- não havia previsão de reembolso integral;</p> <p>- solicitação somente após 4 horas;</p> <p>- devolução do valor em até 30 dias independente da forma de pagamento;</p> <p>- não havia incentivo para empresa oferecer compensações para o passageiro preterido.</p>	<p>- prioridade para reacomodar passageiro preterido, em relação àqueles que ainda não adquiriram passagem para o voo.</p> <p>Reembolso:</p> <p>- integral, se passageiro desistir da viagem, além de retorno ao aeroporto de origem, no caso de interrupção da viagem.</p> <p>- solicitação imediate;</p> <p>- devolução imediate do valor, respeitado o prazo e o meio de pagamento;</p> <p>- empresa deve buscar oferecer compensações satisfatórias. Caso o passageiro preterido fique satisfeito com as compensações oferecidas, empresa não será multada por preterição.</p>
REACOMODAÇÃO EM VOO DE TERCEIRO	Dependia de convênio de endosso entre as empresas aéreas.	Independente de convênio de endosso. Companhia é obrigada a transportar passageiro ainda que por voo de terceiros.
INFORMAÇÃO AO PASSAGEIRO	Não disciplinava o direito à informação.	Garantia de pleno direito à informação clara e ostensiva acerca do serviço contratado e suas eventuais alterações;
		obriga a companhia a informar o passageiro sobre o atraso, o motivo e a previsão do horário de partida do voo ;
		obriga a companhia a fornecer informações por escrito , sempre que solicitado pelo passageiro;
		obriga a companhia a distribuir panfletos informativos dos direitos assegurados na regulamentação.
ASSISTÊNCIA MATERIAL	Após 4 horas , facilidade de comunicação, alimentação e hospedagem.	1 hora : facilidade de comunicação, tais como ligação telefônica, acesso à Internet ou outros; 2 horas : alimentação adequada; Após 4 horas : acomodação em local adequado e, quando necessário, serviço de hospedagem.
	- Não havia previsão de assistência para passageiro já embarcado.	Assistência inclusive se já estiver a bordo da aeronave em solo e sem acesso ao terminal.

TAM - Depois da crise

AMBIENTE INTERNO	
1- Pontos Fortes	2- Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Marca bem conhecida entre os consumidores; - Comprometimento com os clientes; - Aeronaves com alta tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Custos Altos - Incidentes que abalaram a imagem da marca; - Reformulação dos serviços prestados em função da concorrência, visando a redução de custos.

AMBIENTE EXTERNO	
1- Oportunidades	2 – Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo para utilização da <i>internet</i> pelos compradores; - Fusão de empresas; - Aumento da utilização de transporte aéreo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crise na aviação mundial; - Crescimento lento do setor; - Custos fixos altos

A GOL - Depois da crise

AMBIENTE INTERNO	
1- Pontos Fortes	2- Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Serviços diferenciados; - Variedade de horário de vôos; - Equipe bem preparada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capital; - Pequena participação em vôos no mercado internacional; - Custos operacionais elevados para suportar sua grande estrutura. <p>Ambiente Externo</p>

AMBIENTE EXTERNO	
1- Oportunidades	2 – Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo de compras para as classes C e D; - Tendência atual da locomoção em tempo hábil, principalmente entre os executivos; - O país apresenta um futuro de crescimento com eventos da Copa do Mundo de Futebol e Olimpíadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada de concorrentes com serviços e preços mais baratos; - Política monetária do governo atual; - Crise na aviação mundial devido a atentados, clima e economia.

Análise SWOT

Com tempos incertos para os negócios em todo o mundo, uma reflexão estratégica sempre foi importante às organizações. Atualmente, são vários os fatores que fazem com que uma análise mais profunda acerca do mercado se torne algo imprescindível a qualquer negócio. O aumento da exigência dos clientes e a sua pouca fidelização assim como o clima de desaceleração econômica são só alguns exemplos que ratificam a afirmativa. Assim é essencial a atenção e a análise da empresa ao meio que a envolve. Pois é basicamente isso que uma análise SWOT permite a empresa realizar.

Análise do ambiente externo

No que diz respeito à análise externa, no âmbito da análise SWOT, ratifica-se que a mesma tem como objetivo identificar as principais oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) que num determinado momento se colocam perante a organização, pode-se dizer que a sua importância está associada à necessidade de, dentro do possível, os gestores preverem eventuais desenvolvimentos futuros que possam ter maior ou menor impacto futuro nessa mesma organização (HITT, 2010).

A avaliação do ambiente externo costuma ser dividida em duas partes:

- ambiente geral ou Macroambiente: nível exterior que afeta todas as indústrias, embora de modo diferenciado;
- ambiente da indústria ou Competitivo: que diz respeito a todos os intervenientes próximos e é tratado na análise de Porter.

Pois bem, na prática, isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar (positiva ou negativamente) seu desempenho e sua forma de atuar. Vale ressaltar que as mudanças no ambiente externo, sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, por isso representam oportunidades ou ameaças iguais para todo mundo. Quando ocorre uma mudança na legislação, por exemplo, todas as organizações são afetadas. Isso pôde ser observado nos casos expostos das duas empresas estudadas, TAM e GOL.

Análise do ambiente interno

No que tange ao ambiente interno, a análise SWOT propõe a identificação dos principais pontos fortes (*Strengths*) e fracos (*Weaknesses*) que caracterizam a ambiência organizacional num determinado período de tempo num determinado momento. Vale aqui atentar que uma coisa é

perceber que o ambiente externo está mudando, outra, é ter competência para adaptar-se a estas mudanças aproveitando as oportunidades ou enfrentando as ameaças propostas (HITT, 2010).

Outro aspecto que cabe ressaltar é que, da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorizado permanentemente.

A importância da identificação das forças e das fraquezas é particularmente importante para os aspectos mais diretamente relacionados aos fatores críticos de sucesso da organização. Vale também afirmar que a consideração de uma determinada característica da empresa como força ou fraqueza é sempre relativa e potencialmente alterável, designadamente na medida em que se podem verificar ao longo do tempo alterações importantes ao nível da concorrência e do seu comportamento, ou seja: uma fraqueza atual, numa empresa, pode ser vista como uma oportunidade futura à mesma organização (BETHEM, 2005). Por isso, entende-se que a correta identificação das forças e fraquezas dá à organização elementos importantes e sólidos no que se refere à sua orientação estratégica, que tenderá, naturalmente, a tirar o maior proveito das forças e a minorar ao máximo as fraquezas.

Conclusão

Ao final deste artigo, pôde-se verificar que as modificações trazidas pelo mercado exigem das organizações uma estrutura com flexibilidade, capaz de interagir com as modificações estruturais e de prover respostas rápidas. Não obstante, atenuam-se as necessidades dos clientes internos e externos no intuito de customizar suas soluções e manter a organização mais competitiva. A estratégia insere-se nesse contexto como um elemento de cunho inovador ao anseio de seus *stakeholders*.

Em observação as ações das empresas estudadas, conseguiu-se observar que as mesmas procuraram posicionar-se de maneira a fazer um planejamento que contemplasse os desejos, provenientes de um “novo modelo mercadológico”, bem como os objetivos estratégicos organizacionais e os impulsos dos *stakeholders*. Nesse sentido destaca-se a necessidade de conhecer todo ambiente e as forças que nele interagem, a fim de que se possa aproveitar as oportunidades que surjam e reagir com agilidade às ameaças, readequando-se constantemente. O conhecimento amplo do setor e das próprias potencialidades é determinante para o desempenho e sobrevivência da empresa a longo-prazo.

A formatação de um planejamento estratégico que combine todas essas variáveis apresentadas, planejando cenários que levem em

consideração, inclusive, as possíveis turbulências e crises, aliado a capacidade de flexibilização e mobilidade da empresa podem ser capazes de direcionar os rumos e fornecer mecanismos ágeis para a tomada de decisão e posicionamento da organização.

Finalizando, aos gestores cabe a lembrança que o mercado é mutante e inconstante. Novas propostas e cenários surgem a todo instante, ora por uma crise econômica mundial, por uma mudança governamental, por uma crise local, por uma nova lei ou pelo próprio comportamento dos seus clientes. Fato é que a rapidez de resposta e a adaptação são fatores preponderantes a adequação e à permanência organizacional no mercado.

Referências

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo; Atlas, 1983.

_____. **Estratégia empresarial**. São Paulo; McGraw-Hill do Brasil, 1977.

_____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Reading - MA: Adisson Wesley, 1996.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**. 5a. ed. São Paulo: Atlas; 2004.

BRASIL (2005). Lei n° 11.182 de 27 de setembro de 2005 que cria a ANAC e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil n° 187**, Brasília, DF, 28 set. 2005. Seção 1, p. 1-8.

CYERT, R. e MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. London : Blackwell, 1963.

FREATHY,P. O´Connell,F. **Planning for Profit: the Commercialization of European Airports**. Long Range Planning, Vol. 32, No.6 (2009) 587-597, 2009.

GOULD, S. J. **The panda's thumb: more reflections in natural history**. New York : Norton, 1980. 343p.

GRANOVETTER, M. **Economic action and social structure: the problem of embeddedness**. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HITT, Michael A. IRELAND, R e HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 2ª. Ed. São Paulo: Cengage Learning; 2010.

HANDFIELD, R. B. Involving suppliers in new product development. *California Management Review*, Fall 1999.

HANNAN, M. T. e FREEMAN, J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v. 82, n. 5, p. 929-64, 1977.

JENSEN, M. C. *Foundations of organizational strategy*. Cambridge : Harvard University Press, 1998. x, 414p.

JENSEN, M. C. **A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms**. Cambridge : Harvard University Press, 2000. 311p.

JESUS, C.G. **Desregulamentação e trabalho na aviação comercial brasileira**,2002.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

LBERS,S. Koch,B. Ruff,C. **Strategic alliances between airlines and Airports-theoretical**

assessment and practical evidence. *Jornal of Air Transport* 11 (2005) 49-58.

LOBATO, Menezes David et al. **Estratégia de empresa**. 5ed. Rio de Janeiro; FGV, 2005.

LEVY, A. R. **Competitividade industrial**. São Paulo; McGraw-Hill, 1992.

_____. **Estratégia competitiva**. Buenos Aires; Micchi, 1982.

LORANGE, P. **Corporate planning: an executive viewpoint**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.

_____. **Strategic planning systems**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.

MINTZBERG,H. **The rise and fall of strategic planning**. Nova Iorque: Free Press, 1994.

_____. **Safári de Estratégia**. São Paulo. Bookman, 2000.

NAISBITT, J. **Megatendências**. São Paulo; Abril Cultural, 1992.

PENG, Mike W. **Estratégia global**. São Paulo: Thomson; 2009.

PENROSE, Elura Edith Tilton. **A teoria do crescimento da empresa em Nova York**. John Wiley and Sons, 1959.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro. Campus, 2004.

_____. **What is Strategy**. Harvard Business Review, 1996.

_____. **Competitive strategy - techniques for analyzing industries and competitors**. New York : Free Press, 1980.

_____. **The contributions of industrial organization to strategic management**. *Academy of Management Review*, v. 6, n. 4, p. 609-20, 1981.

_____. **Competitive advantage - creating and sustaining superior performance**. New York : Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, n. 66, May / June 1990.

_____. **Strategy as a field of study: why search for a new paradigm?** *Strategic Management Journal*, n. 15, p. 5-16, 1994.

SCHWARTZ, P. *The art of the long view*. New York : Doubleday / Currency, 1991. x, 258p.

_____. **When good companies do bad things: responsibility and risk in an age of globalization**. New York : John Wiley, 1999. xiv, 194p.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACCARELLI, S. B. **Administração estratégica de produção**. São Paulo; Atlas, 1990.

_____. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Pesquisa tematizada

“ANAC vê venda casada de seguro em passagem”. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u678495.shtml>>. Acesso em 13. Jan. 2010.

“Gol economiza com combustível e foca mercado doméstico”. Disponível em <<http://www.g1.globo.com>>. Acesso em 14. Maio. 2010.

“Relatório USGAAP, TAM e GOL”. Disponível em <<http://www.nyse.com/>>. Acesso em s/d.

<<http://www.tam.com.br>>. Acesso em s/d.

<<http://www.voegol.com.br>>. *Acesso em s/d.*

<<http://www.anac.gov.br>> *Acesso em s/d.*

<<http://www.snea.com.br>> *Acesso em s/d.*

<<http://portalexame.abril.com.br>> *Acesso em s/d.*