

SISTEMA DE ATIVIDADES DE EMPRESAS AÉREAS *LOW FARE / LOW COST*: ANÁLISE DE ELOS E DE COMPATIBILIDADES NA CONSTRUÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA

Éder Henriqson

Faculdade de Ciências Aeronáuticas
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Marcelo Gattermann Perin

Cláudio Hoffmann Sampaio

Programa de Pós-Graduação em Administração
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

RESUMO

O presente trabalho buscou efetuar uma análise dos elos e das compatibilidades das atividades do Sistema de Atividades de uma empresa aérea de baixos custos e baixas tarifas como fonte de vantagem competitiva. Desse modo, foi realizado um estudo qualitativo de natureza exploratória, tendo como estratégia de pesquisa o Estudo de Caso (YIN, 2001). A Unidade de Análise foi a empresa aérea brasileira Gol Transportes Aéreos. Como resultados, observou-se que a empresa articula um conjunto de atividades que se inter-relacionam através do compartilhamento de recursos ou do efeito do desempenho de uma atividade em outra, gerando vantagens devido à estruturação de um sistema com compatibilidades entre as atividades e o eficiente gerenciamento dos elos na articulação dos recursos.

ABSTRACT

The present work searched to analyze the strategic links and fits of low fare and low cost airlines Activities' System as source of competitive advantage. In this way, a qualitative study was carried through, having as research strategy the Case of Study (YIN, 2001). The unit of analysis was the brazilian airline Gol Transportes Aéreos. As results, it was observed that the company articulates a set of activities, which are interrelated through the sharing of resources or the performance's effect of one activity in another one, creating advantages due to the strategic fit between the activities and the efficient management of the links between resources.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, a Gol Transportes Aéreos recentemente assumiu a segunda posição na participação do mercado doméstico de transporte aéreo de passageiros, apresentado-se como alternativa de tarifas com baixos preços e redefinindo os padrões de operação em seus serviços (BINDER, 2002; DAC, 2005). Conforme Serra, Torres e Torres (2002), o modelo adotado pela Gol é inspirado nas práticas de sucesso de companhias aéreas do exterior como a Southwest Airlines (Estados Unidos), a EasyJet (Inglaterra) e a Ryanair (Irlanda), as quais reconfiguram suas cadeias de valores na operacionalização de seus serviços, incorporando vantagens competitivas que advêm do conjunto de práticas adotadas e não do exercício de algumas apenas (HOLLOWAY, 1997).

O presente trabalho objetivou, pois, analisar a influência dos elos e das compatibilidades das atividades do Sistema de Atividades de uma empresa de transporte aéreo regular de baixos custos e baixas tarifas como fonte de vantagem competitiva. A abordagem metodológica apresentada é um estudo qualitativo de natureza exploratória, cuja estratégia adotada foi o estudo de caso único, tendo como Unidade de Análise a empresa Gol.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A articulação do conjunto de atividades agrupadas de forma sistêmica - Sistema de Atividades - dá sustentação ao posicionamento e a estratégia genérica adotada (PORTER, 1996). Isso define a constelação de relações existentes em nível interno da organização (conjunto de

atividades) e, em nível externo, determina as conexões com elementos do ambiente e sua capacidade relacionar-se de forma positiva com o mesmo, gerando, assim, vantagem competitiva à organização e valor aos consumidores (PORTER, 1996).

Para Hayes e Upton (1998), uma estratégia baseada nas operações de um Sistema de Atividades consiste na convergência entre as funções de gerenciamento de operações e de planejamento estratégico, envolvendo o estabelecimento de um conjunto integrado de atividades que dê sustentação aos valores, habilidades, tecnologias, relacionamentos com clientes e fornecedores, recursos humanos e motivação das pessoas na organização (HAYES; PISANO; UPTON, 1996; HAYES; UPTON, 1998).

As dimensões estruturais e infra-estruturais das estratégias operacionais devem ser integradas, pois características estruturais requerem diferentes políticas infra-estruturais (HAYES; PISANO; UPTON, 1996). Desta forma, para que as operações sejam organizadas formando um sistema ou rede de operações com compatibilidade entre as atividades executadas e consistência com os objetivos (estratégia) do negócio, o primeiro passo é a criação de uma arquitetura física lógica. Isso envolve a alocação de recursos físicos e humanos, fluxo de materiais e informação, e irá depender das metas estratégicas e das circunstâncias de competitividade (MILLER, 2003). *“Diferentes metas estratégicas e circunstâncias competitivas requerem diferentes configurações”* (HAYES; PISANO; UPTON; 1996, p.98).

Para Porter (1996), as operações do SA devem, portanto, estar orientadas de forma subjacente à estratégia e aos objetivos propostos, seguindo um padrão consistente de decisões e alinhamento entre as funções organizacionais, na qual os elos dão sentido à compatibilidade entre as atividades, gerando vantagem competitiva. As estratégias genéricas, nesse sentido, servem como referências para esse dimensionamento.

2.1. Os Elos e a Compatibilidade entre as Atividades: sinergia na construção da vantagem competitiva

A relação entre as atividades de valor se dá por meio de elos, os quais determinam o efeito no custo ou desempenho de uma atividade através da realização de outra (PORTER, 1989). Como partes do sistema, os recursos e habilidades relacionadas a uma atividade específica são compartilhados por diversas outras atividades que também os utilizam e vice-versa (PORTER, 1989), estabelecendo-se assim uma relação sistêmica, dinâmica e complexa (BERTALANFFY, 1975; WARREN, 2002).

Os elos conectores das atividades de valor, geralmente, podem resultar das seguintes características (PORTER, 1989): a mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes; o custo ou o desempenho de atividades diretas é melhorado através de maiores esforços em atividades indiretas; atividades executadas dentro de uma empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no campo; ou funções de garantia de qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes. A vantagem competitiva gerada pelos elos, por sua vez, está basicamente relacionada a dois fatores: otimização e coordenação (PORTER, 1989).

A otimização se refere a capacidade de se estabelecer opções excludentes nas atividades de forma que o resultado global do sistema seja maximizado. A coordenação dos elos entre as atividades indica a habilidade de se gerenciar sistemicamente, reduzindo o custo e aumentando a diferenciação no resultado global. Como exemplo, no mercado de transporte

aéreo regular identifica-se que as empresas *low fare / low cost* articulam um conjunto de atividades, cortando as refeições sofisticadas a bordo, reduzindo o tempo de espera nos terminais a partir da operação em aeroportos secundários e aumentando a rentabilidade média da frota de aeronaves através de um sistema de rotas ponto-a-ponto (HOLLOWAY, 1998b).

A compatibilidade representa as características de ajuste entre as atividades a fim de se criar condições propícias para a melhora da eficácia operacional, que passa, então, a determinar o desempenho relativo da empresa (PORTER, 1996).

Na execução do conjunto de atividades, vantagens competitivas passam a surgir, assim, dos elos internos que emanam da conexão entre recursos, gerando impactos no custo e ou na diferenciação (PORTER, 1989). Os recursos representam variáveis de estoque, pois podem ser acumulados, que determinam o escopo e a economia das atividades em que uma empresa pode se engajar (GHEMAWAT; PISANO, 2001). As origens da vantagem competitiva estão na arte de explorar capacidades e podem ser rastreadas pela identificação dos recursos superiores que uma empresa utiliza (RUMELT, 2001).

A fim de gerar valor através da redução dos preços e aumento de eficiência operacional, as empresas aéreas se engajam em melhorar atividades múltiplas em seus Sistemas de Atividades ou reconfigurá-los adotando novas práticas (HOLLOWAY, 1998a; PORTER, 1989). Assim, dois aspectos emergem como tônicos no relacionamento entre a fundamentação teórica e o método de pesquisa: a definição das atividades da Cadeia de Valor e as práticas de reconfiguração da mesma, adotadas pelas *low fare and low cost airlines* na definição de seus Sistemas de Atividades.

3. MÉTODO DE PESQUISA

A estratégia de pesquisa escolhida para o desenvolvimento do trabalho foi o Estudo de Caso, baseando-se na escolha da empresa Gol Transportes Aéreos como Unidade de Análise, pois se trata de um novo modelo de gestão de empresa área no mercado brasileiro que tem conseguido bons resultados, seguindo a estratégia de baixos custos e baixas tarifas (HENRIQSON, 2005).

A primeira etapa do estudo referiu-se a uma revisão da bibliografia especializada com o objetivo de se identificar as categorias e subcategorias iniciais (categorias *à priori*) da pesquisa, tendo como ponto de partida o resultado do estudo de Henriqson et al (2004).

Na segunda etapa, as categorias e subcategorias selecionadas foram validadas por especialistas com experiência prática profissional e acadêmica. Para tanto, foi apresentado o tema e os objetivos de pesquisa para que, mediante eles, os especialistas consultados pudessem efetuar críticas, dar sugestões, apontar novas categorias ou subcategorias e realizar, dessa forma, a validação do construto.

As formas de coleta aplicadas no Estudo de Caso envolveram um processo de triangulação de métodos para a compreensão e contraposição dos dados levantados (FLICK, 2004; GIL, 1999; YIN, 2001). Foram elas: (a) entrevistas em profundidade com executivos dos diversos setores da empresa foco e especialistas do setor; (b) observações simples de procedimentos operacionais e características das instalações das sedes da empresa em São Paulo; (c) análises de documentos internos e externos.

A análise dos dados e a descrição dos resultados da pesquisa, conforme a proposições metodológicas abordas nesse item, são apresentados no item a seguir.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados mediante a técnica de Análise de Conteúdo do Tipo Categorical (BARDIN, 1977; FLICK, 2004), envolvendo duas etapas: (1) identificação de elos entre as atividades do Sistema de Atividades da empresa e (2) análise da consistência e as formas de coordenação entre as atividades e o impacto na vantagem competitiva. Os resultados de cada item são apresentados a seguir.

4.1. Sistema de Atividades: identificação dos elos existentes

Na análise do Sistema de Atividades da Gol, os elos identificados podem ser organizados, então, em quatro categorias: (1) elos de operação do SA; (2) elos de coordenação e controle do SA; (3) elos de garantia de qualidade do SA; e (4) elos de aspectos de estrutura e planejamento do SA.

4.1.1. Elos de Operação do Sistema de Atividades

Os elos de operação do SA representam as inter-relações entre as atividades que são diretamente associadas à produção do serviço. Sendo assim, os principais elos de operação aparecem entre as seguintes atividades: (a) logística de suprimentos, serviços de rampa e serviço de bordo; (b) administração de preços e vendas; (c) administração de preços e publicidade; e (d) serviço de bordo e vendas de publicidade a bordo.

Quanto à logística de suprimentos, serviços de rampa e serviço de bordo, pode-se dizer que a escolha de operar com serviço de bordo simplificado reduz a necessidade de investimentos em uma infra-estrutura de apoio logístico de suprimentos. Esta postura, torna os serviços de rampa mais ágeis e contribui para gerar as seguintes vantagens: tempo de solo das aeronaves reduzido, aumentando a produtividade da frota; redução de custos com a logística de suprimentos, com as refeições e com as atividades de controle logístico; aumento do peso disponível para transporte extra de cargas nas aeronaves, gerando possibilidade de receita adicional nos vãos; aumento da densidade de assentos das aeronaves e conseqüente maximização da receita dos vãos, pela configuração interna dos aviões com *galley* reduzida.

Na administração de preços e vendas, as vendas da empresa são maximizadas pela utilização constante de promoções realizadas por uma eficiente administração de preços. Isso se torna possível pelo constante monitoramento estatístico das operações e da utilização do *Yield Management* no gerenciamento da receita dos vãos. Essas atividades são reforçadas pela estrutura de baixos custos do SA da empresa e pela não adoção das tradicionais políticas de reserva de vãos. A empresa gerencia o assento vendido e o não vendido, não trabalhando com reservas. A redução de custos também se dá pela organização do sistema de vendas, priorizando-se como canal a *web* e dispensando o tradicional bilhete de viagem.

No escopo da administração de preços e publicidade, as freqüentes promoções realizadas pela empresa reforçam a imagem corporativa da “empresa de baixos preços”, potencializando as campanhas publicitárias e a estratégia de marketing da companhia. Isso pode ser observado, por exemplo, na promoção de vendas de passagens por R\$50,00, com a qual a empresa obteve ampla visibilidade nos meios de comunicação. Através da perspectiva de preços mais baixos,

a empresa obtém vantagens na ampliação do escopo de segmento, buscando tornar o serviço acessível a pessoas que antes não utilizavam essa modalidade de transporte.

O serviço de bordo simplificado utiliza produtos de marcas conhecidas e reforça a venda de publicidade a bordo, gerando fonte de receita adicional. Tal fato parece contribuir para a percepção de qualidade que os usuários tem do serviço, reforçando a idéia de simplicidade, conveniência e inovação.

4.1.2. Elos de Coordenação e Controle do Sistema de Atividades

Os elos de coordenação e controle do Sistema de Atividades da empresa representam as inter-relações de atividades associadas ao controle operacional e à coordenação dos processos. Esses elos têm papel fundamental no controle de custos e nas operações do SA, aparecendo a partir da relação entre as seguintes atividades: (a) programação de vôos e estruturação da malha; (b) programação de vôos, logística de suprimentos, controle de manutenção, despacho técnico-operacional e escala de tripulantes; e (c) vendas, check-in e embarque integrados.

A programação de vôos da empresa envolve a concessão de linhas e horários e a estruturação da malha de rotas. A Gol possui suas rotas estruturadas em um misto de *hub-and-spoke* e sistema ponto-a-ponto. Entre as localidades com maior potencial de passageiros, a empresa efetua vôos diretos ao redor de dois grandes centros (São Paulo e Rio de Janeiro) e em localidades menores a empresa efetua vôos ponto-a-ponto. O software *Flight Timeline Board* garante um planejamento eficaz da malha, sendo a programação dos vôos e as atividades de apoio dos mesmos coordenados unicamente através do CCO da empresa. Além de gerar uma boa taxa de ocupação, garante a redução de custos através de uma infra-estrutura enxuta e um baixo tempo de solo que proporciona maior produtividade à frota.

Além disto, a programação de vôos, logística de suprimentos, controle da manutenção, despacho técnico-operacional e escala de tripulantes são atividades de apoio essenciais à operacionalização do serviço. São coordenadas e monitoradas pelo CCO através da informatização máxima das atividades e requerem uma infra-estrutura de apoio bastante simplificada. A centralização do controle operacional no CCO agiliza os processos de manutenção de linha e despacho das aeronaves, bem como proporciona informações sobre disponibilidade de espaço ou peso para cargas nos porões, de forma a maximizar a receita dos vôos.

Também a utilização do sistema *Open Skies* possibilita a integração das informações de vendas, *check-in* e embarque, proporcionando em tempo real informações sobre o desempenho das vendas, taxa de ocupação e receitas dos vôos. Como consequência, a empresa consegue ter maior flexibilidade operacional, maior agilização no processo decisório e na administração de preços. Da mesma forma, a Gol mantém informações atualizadas em seu sistema de gerenciamento de receitas (*Yield Management*) e consegue a integração de outras tecnologias, gerando inovações em serviços, como o *Booking Web Services*, *Web Check-in*, terminais de auto-atendimento e *check-in* móvel (iPAD).

4.1.3. Elos de Garantia de Qualidade do Sistema de Atividades

Os elos de garantia de qualidade do Sistema de Atividades da Gol surgem da inter-relação de atividades associadas à garantia de qualidade. Esses elos surgem da relação direta entre atividades de garantia de qualidade e atividades diretas e indiretas.

Os elos de garantia de qualidade do SA aparecem entre as seguintes atividades: (a) preparação de pessoal e estruturação da frota; (b) preparação de pessoal e operações de voo; (c) operações de voo e controle de qualidade das operações; (d) controle de qualidade e manutenção das aeronaves; e (e) logística de suprimentos e serviço de bordo

A estruturação da frota de aeronaves a partir de um modelo único garante a maximização da utilização dos tripulantes e reduções de custos com treinamento de pilotos, comissários e pessoal de manutenção, atualmente um dos maiores custos de uma empresa aérea de transporte regular de passageiros. A escolha do modelo B737, séries 300, 700 e 800, contribuiu para o aproveitamento de uma mão de obra já capacitada e excedente no mercado (ex-funcionários da Transbrasil, Vasp e Varig) nos primeiros anos de operação da empresa.

A empresa conseguiu, ainda, obter reduções no custo do seguro de suas aeronaves por operar com tripulantes técnicos experientes, oriundos de outras empresas aéreas, nesse tipo de operação.

A qualidade das operações, por sua vez, é monitorada através do *Flight Operational Quality Assurance* (FOQA), o qual permite a empresa maximizar em eficiência a operação de suas aeronaves e garantir, ao mesmo tempo, maior segurança às ações através de um trabalho de gerenciamento da prevenção de acidentes.

Já, a manutenção das aeronaves é controlada pelo sistema *Lógica Aims 2000*, capaz de monitorar centenas de componentes das aeronaves e prever as manutenções periódicas preventivas e corretivas, de forma faseada. Com isso, a empresa garante maior tempo de utilização dos equipamentos por não ter que parar as aeronaves por um grande espaço de tempo para a realização dos serviços, os quais são executados durante os pernoites das aeronaves e o controle dos itens da manutenção é realizado através do software no CCO da empresa.

Além disto, um dos mecanismos de controle de qualidade do serviço de bordo se dá através do estabelecimento de uma logística de suprimentos estruturada através de contratos com fabricantes de marcas de produtos reconhecidas, como Nestlé e Antártica. No estabelecimento dos acordos com os fornecedores, a responsabilidade pelo suprimento ocorre por contratos, em que o fornecedor fica incumbido de garantir o abastecimento das aeronaves. Assim, a Gol consegue concentrar o foco em seu *core business* e transferir os custos de infra-estrutura logística aos fornecedores.

4.1.4. Elos de Aspectos de Estrutura e Planejamento do Sistema de Atividades

Os elos de aspectos de estrutura e planejamento do Sistema de Atividades da empresa representam as inter-relações existentes entre as atividades, as quais identificam características estruturais e infra-estruturais do serviço. Representam *trade-offs* de atividades operacionalizadas de forma diferenciada em relação aos modelos de empresas aéreas de serviço completo.

Os principais elos de aspectos de estrutura e planejamento do SA podem ser identificados na conexão entre as seguintes atividades: (a) programação de voos e estruturação da frota de aeronaves; (b) estruturação da frota de aeronaves e manutenção; (c) configuração interna das

aeronaves e serviço de bordo; (d) soluções em TI e Controle de Custos; e (e) gerência geral e governança corporativa.

A estruturação da frota de aeronaves se dá no sentido do atendimento da programação dos vôos. A malha de rotas da empresa determina vôos com partidas frequentes em etapas com uma média de tempo de vôo de 1h30min. Considerando essas características e o potencial de fluxo de passageiros entre as localidades operadas pela empresa, a Gol adotou o modelo B373, com uma configuração interna das aeronaves buscando uma maior densidade de assentos para garantir uma otimização da receita.

Já a frota padronizada em um modelo único permite otimização dos custos de manutenção por não requerer um estoque variado de peças de reposição e apenas um ferramental único compatível com todas as aeronaves. Com isso a empresa consegue reduzir despesas com a infra-estrutura e controle da manutenção das aeronaves.

As aeronaves da Gol são configuradas com maior número de assentos em relação as empresas concorrentes que operam aviões similares por obter espaços internos com a utilização de uma classe única de assentos (eliminando a classe executiva) e a redução dos espaços da galley. A redução dos espaços da galley é possível pela simplificação do serviço de bordo e o não fornecimento de refeições quentes, eliminando a necessidade de fornos a bordo. Essa característica associada a uma taxa de ocupação superior às demais empresas do setor, permite a empresa obter ganhos de escala nas aeronaves, reduzindo ainda o custo do assento-km oferecido (AKO) e da carga-paga transportada.

Por outro lado, o conceito do serviço da Gol, sustentado na estratégia de baixos custos e baixas tarifas, é representado pelo chamado Círculo Virtuoso, envolvendo as dimensões de tecnologia, inovação, baixos custos e baixas tarifas. A idéia do conceito de Círculo Virtuoso é expressar que o emprego de alta tecnologia proporciona inovações no serviço, as quais geram reduções de custos que possibilitam o oferecimento de baixos preços. O sistema necessita de ganhos de escala para gerar resultados satisfatórios que permitam a empresa investir em tecnologia, para gerar inovações e reduzir custos e preços, e, assim, sucessivamente.

Nesta linha, a Gol conseguiu obter redução de custos pela inserção de novas práticas e ferramentas desenvolvidas pelo departamento de TI, como o *web check-in*, o *booking web services*, o *Flight Timeline Board*, entre outros.

A atividade de gerência geral envolve o planejamento das diferentes funções e controle de geral dos custos da empresa. O controle administrativo da Gol Transportes Aéreos S/A se dá pelo Conselho Administrativo nomeado pelos controladores da Gol Linhas Aéreas Inteligentes S/A. A abertura de uma parte do capital da empresa em 2004, garantiu maior capitalização da Gol Transportes Aéreos para o plano de aquisição de aeronaves e a estratégia de ampliação de mercado ao mesmo tempo em que, pela maioria das ações, o controle da empresa permaneceu nas mãos do Grupo Áurea.

A infra-estrutura administrativa, os símbolos e as práticas da empresa, parecem estar alinhadas com a cultura de baixos custos, a qual advém do transporte de terrestre de passageiros nas empresas de ônibus do Grupo Áurea. A empresa compartilha a Cultura

Organizacional de baixos custos, simplicidade e tecnologia como um recurso comum a toda empresa, reforçando as políticas e práticas de baixos custos e baixas tarifas.

4.2. Análise da Consistência e das Formas de Coordenação das Atividades do Sistema de Atividades da Gol.

As compatibilidades entre as atividades podem ser classificadas em três níveis: (1) consistência entre posicionamento estratégico e Sistema de Atividades (Primeiro Nível); (2) consistência do conjunto de atividades, gerando reforços mútuos no Sistema de Atividades (Segundo Nível); e (3) coordenação das atividades, gerando otimização de esforços no Sistema de Atividades (Terceiro Nível), conforme descrito nas subseções a seguir.

4.2.1. Compatibilidades de Primeiro Nível: consistência entre o posicionamento estratégico e o Sistema de Atividades

O surgimento da Gol, em 2001, corroborou com o rescaldo operacional em que o setor se encontrava com o fim da “guerra tarifária”, o acúmulo de prejuízos operacionais do setor, somando enormes endividamentos às companhias, e a falência da Transbrasil. Neste contexto, a Gol adotou uma estratégia deliberada de liderança em custos, buscando oferecer um serviço aéreo mais simplificado e gerando percepção de valor nos consumidores com os baixos preços praticados.

Para operacionalizar a estratégia genérica perseguida, a empresa investiu em tecnologia e na estruturação de um conjunto de atividades semelhante aos modelos LFA/LCA norte-americanos e europeus, especialmente a Southwest, JetBlue, Ryanair e EasyJet. Assim, as seguintes características e políticas operacionais foram estabelecidas pela empresa voltadas à perseguição de uma estratégia de liderança em custos: (a) planejamento e implementação de um projeto de organização das atividades de forma a simplificar os processos de operação do serviço e, ao mesmo tempo, proporcionar a percepção de qualidade e valor ao consumidor; (b) estabelecimento de uma estrutura operacional, especialmente na estruturação da malha de vôos, da programação de vôos e da configuração interna das aeronaves, capaz de gerar um volume de vendas compatível com o desprendimento de capital investido e com os custos da operação; (c) aporte de capital inicial de R\$ 24 milhões para a criação da empresa, proveniente da capitalização do Grupo Áurea e da posterior abertura do capital da empresa em 2004, associando-se ao grupo AIG Capital Partners; (d) estabelecimento de um setor de Tecnologia da Informação, adotando as ferramentas tecnológicas mais modernas existentes nesse tipo de atividade e inovando em soluções de controle operacional e de serviços, com constante ênfase na redução e controle dos custos; (e) adoção de um sistema de controle operacional integrado, relacionado diversas funções na otimização de processos e no controle de custos; (f) design de serviço estabelecido para gerar a simplificação e facilitação dos procedimentos operacionais, desde da logística dos suprimentos, operações de vôo, vendas, manutenção, treinamento, etc; e (g) sistema de entrega do serviço simplificado, incentivando-se a utilização da Internet como canal de venda e adotando inovações voltadas à geração de conveniência aos passageiros, como o *web check-in*;

Essas características, em geral, contribuíram para que a empresa conseguisse, nestes primeiros anos de operação, um alinhamento entre o posicionamento adotado e as funções organizacionais, gerando uma eficaz comunicação da estratégia em toda empresa e unicidade de visão entre seus colaboradores e investidores. Esse aspecto, contribuiu também para

reforçar a imagem, a identidade e a cultura organizacional da companhia, melhorando a comunicação em nível interno e externo.

A Gol obteve, pois, consistência entre o posicionamento estratégico e seu Sistema de Atividades (Compatibilidades de Primeiro Nível), a medida em que as atividades do sistema são estruturadas de forma a representar, em menor nível, a estratégia corporativa, ou seja, as atividades do SA da companhia traduzem a estratégia genérica, ao mesmo tempo em que são reflexos dessa.

4.2.2. Compatibilidades de Segundo Nível: consistência do conjunto de atividades, gerando reforços mútuos no Sistema de Atividades

A organização das atividades do Sistema de Atividades da Gol perpassa uma abordagem de conteúdo e processos cuidadosamente planejada. Como conteúdo tem-se a definição do *mix* de atividades e o delineamento do escopo vertical da Cadeia de Valor, buscando-se enfatizar ao máximo as atividades diretamente associadas ao *core business* da empresa e, terceirizando-se as demais. Já os processos (atividades e operações) são estabelecidos e redefinidos sob uma arquitetura estratégica que proporcione a simplificação e a eliminação das despesas através, imbricados em um forte controle operacional integrado, em sua maior parte, ao Centro de Controle Operacional.

As operações do Sistema de Atividades exercem papel determinante na produção do serviço e são organizadas a partir de definições de variáveis estruturais e infra-estruturais (HAYES; UPTON, 1998). As primeiras, representam decisões referentes à atributos físicos do Sistema, como capacidade de produção, entrega, etc; as segundas, representam políticas e práticas que determinam os aspectos estruturais a serem gerenciados.

As variáveis estruturais das operações do SA da Gol foram determinadas a partir do delineamento do negócio em função das características do mercado, a possibilidade de ganhos de escala, as oportunidades da flexibilização regulatória do setor, os aeroportos operados, a distância média das localidades servidas, o potencial de mercado e as práticas de sucesso adotadas por LFA/LCA no mercado externo. Com isso, a empresa definiu a malha de rotas, a estruturação da frota, as localidades servidas e as funções de controle operacional e vendas.

O modelo de gestão foi implantado sobre uma sólida cultura de controle de custos oriunda das empresa do Grupo Áurea e da compatibilidade entre o posicionamento e a estruturação do Sistema de Atividades da empresa. Os funcionários da empresa compartilham da visão estratégica da corporação e são treinados e incentivados a agir com simplicidade e flexibilidade.

Por fim, as atividades são planejadas e organizadas de forma a se acoplarem uma nas outras, gerando com isso, reforços mútuos. Os elos existentes entre as atividades, descritos na seção anterior, são a representação mais essencial desse nível de compatibilidade presente no Sistema de Atividades da empresa.

4.2.3. Compatibilidades de Terceiro Nível: coordenação das atividades, gerando otimização de esforços no Sistema de Atividades

A arquitetura estratégica e o desenvolvimento de competências associadas às atividades do Sistema de Atividades da Gol determinam a eficácia do fluxo de informações e, como isso,

garantem a coordenação das atividades gerando otimização de esforços. Esta coordenação se dá em quatro dimensões: operações de voo, suporte às operações de voo, vendas e controle de custos. O Centro de Controle Operacional (CCO) aparece como recurso essencial na coordenação das atividades e recursos, ajustado sob medida aos mecanismos de controle e vice-versa.

O controle das operações de voo se dá através da monitoração da qualidade das operações, utilizando o software FOQA, e pela programação e acompanhamento de vôos realizado pelo CCO. Já o suporte às operações de voo é coordenado pelo CCO e envolve as atividades de manutenção, logística de suprimentos, despacho técnico e operacional, escala de tripulantes, programação dos vôos e transporte de cargas. Para isso, o CCO adota os softwares *Lógica Aims 2000* (controle de manutenção), *GraFlight e SitaTex* (despacho de vôos), *Flight Timeline Board* (gerenciamento de malha e suprimentos) e pelo sistema de rastreamento de cargas.

Finalmente, a coordenação entre administração de preços, publicidade e vendas é melhorada pela utilização do sistema *Open Skies*, o qual permite uma integração entre as vendas e o check-in, gerando agilidade no processo decisório e permitindo um monitoramento on-line da performance econômica dos vôos da empresa.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

A revisão da literatura identificou que as empresas aéreas de baixos custos e baixas tarifas reconfiguram suas cadeias de valores de forma a redefinir o serviço de transporte aéreo de passageiros e cargas através de estratégias operacionais fortalecidas pelas inovações em atividades isoladas ou por novas formas de combinação de atividades e recursos.

A partir da análise efetuada, observa-se que a Gol definiu um conjunto de atividades e recursos sob medidas à estratégia adotada, potencializando assim valiosos elos no AS, especialmente nas dimensões de operação, coordenação e controle, garantia de qualidade e aspectos de estrutura e planejamento. A realização de opções excludentes, mantendo o foco na redução de custos e preços baixos, aliados às oportunidades de mercado, ocasionadas pelas modificações da estrutura do setor ao final da década de 90, proporcionou viabilidade à estratégia, sem sobrecarregar os recursos.

Desta forma, a Gol obteve vantagens competitivas importantes, geradas pelo Sistema de Atividades, que podem ser classificadas, segundo Holloway (1998a), em vantagens operacionais, vantagens em serviços e vantagens extras.

Essencialmente, as vantagens operacionais da empresa são: o baixo tempo de solo das aeronaves, permitindo maior produtividade da frota; a estrutura de custos reduzida pela simplificação dos processos; o maior densidade de assentos nas aeronaves, contribuindo para a maximização da receita operacional e a redução do custo do assento-km oferecido (AKO); a minimização de custos com funcionários pela eficiente utilização da informatização dos processos e estruturação de uma frota de aeronaves padronizadas; os baixos custos com a logística de suprimentos em função da simplificação do serviço de bordo; os custos de manutenção reduzidos pela utilização de um ferramental padrão e a não necessidade de um estoque de peças de reposição muito diversificado; a utilização de um programa de manutenção faseada, proporcionando maior uso das aeronaves pela não necessidade de pará-

las por um grande espaço de tempo; a redução dos custos com infra-estrutura de manutenção devido à terceirização dos serviços de grandes reparos ou revisões junto a VEM, utilização de uma equipe enxuta de técnicos especializados para a realização dos serviços de manutenção de linha (rampa) e a adoção de aeronaves novas, as quais não requerem um grande volume de serviços de manutenção; a minimização dos custos de preparação de tripulantes e mecânicos (recrutamento e treinamento) em função de um excedente de mão-de-obra no mercado; a redução de custos com as atividades de apoio ao voo, em função da integração das funções de controle operacional, coordenação e despacho, serviço de bordo simplificado e utilização de uma frota de aeronaves padronizada; a redução de custos com vendas, pela adoção de bilhetes eletrônicos e priorização da Internet como canal de comercialização das passagens; a utilização de um sistema de vendas e *check-in* integrado, o qual permite um monitoramento mais eficiente do resultado econômico dos voos, aumentando o fluxo de informações para uma tomada de decisão mais rápida e administração de preços; a não utilização de sistemas de reservas, facilitando o controle das vendas e a programação dos voos pela simplificação dos processos (a empresa gerencia somente os assentos vendidos e os não-vendidos); a habilidade em administrar preços, em função do sistema de vendas e *check-in* integrado, ocasionando em freqüentes promoções que alavancam a imagem e a reputação da empresa; a redução do custo por assento em função das altas taxas de ocupação dos voos, obtidas também em função da estruturação da malha e da programação dos voos; além da infra-estrutura de instalações simplificadas e equipes enxutas (prédios sem elevador, gerentes sem secretárias, mínima utilização de papéis, mobiliário simples, etc).

A empresa também apresenta as seguintes vantagens em serviços: de uma maneira em geral, a empresa é reconhecida por praticar os menores preços, embora nem sempre abaixo dos concorrentes; simplicidade e conveniência aos passageiros, gerada por inovações como o *web check-in*, terminais de auto-atendimento, *e-ticket*, *check-in* móvel e deslocamentos terrestres; maximização da receita dos voos através do aproveitamento da capacidade das aeronaves para o transporte de cargas, com a constituição do serviço Gollog; bem como um sistema de rastreamento das cargas, permitindo ao usuário do serviço um acompanhamento do transporte.

Como vantagens extras, a empresa apresenta os seguintes aspectos: uma maior capacidade de se relacionar com as constantes crises do setor, por operar com menor custo e poder atrair os passageiros sensíveis a preço; um maior poder de barganha junto aos fabricantes de aeronaves e empresas de *leasing*, por adotar um modelo único de equipamento; a ampliação do escopo geográfico, pela estruturação de um sistema de rotas misto (*hub-and-spoke* e ponto-a-ponto), com tarifas mais altas entre os *hubs* e tarifas mais atrativas entre os *spokes*; a ampliação do escopo de indústria, atraindo os passageiros das empresas de ônibus com tarifas atrativas a esses grupos em horários de voos diferenciados; o escopo vertical estreitado em função das terceirizações, gerando também um baixo capital de investimento de longo prazo (exceto na negociação de aeronaves); o aumento da flexibilidade operacional, permitindo a empresa se adequar com maior facilidade às mudanças do ambiente; e, ainda, a ênfase no desenvolvimento de aprendizagens relacionadas ao *core business*; a prática de salários mais baixos, com Programa de Participação nos Resultados.

De uma forma geral, essas vantagens são obtidas graças à estruturação de um Sistema de Atividades com compatibilidades entre as atividades e o gerenciamento dos elos na articulação das atividades e recursos. A base da vantagem competitiva sustentável, assim, está no modo de articulação dessas atividades, sendo a compatibilidade entre as atividades,

subjacente ao posicionamento adotado pela empresa e ponto de origem do desenvolvimento de competências na organização, de acordo com as proposições de Porter (1989, 1996).

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Paris: PUF, 1977. 226p.
- BERTALANFFY, L.V.; **Teoria Geral dos Sistemas**. 2ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1975. 351p.
- BINDER, M. P. Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas de Michael Porter a partir do Caso da Gol Transportes Aéreos. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, **Anais...** Salvador: ANPAD, set. 2002.
- DAC. **Dados Econômicos Trimestrais – Segundo Trimestre de 2005**. Departamento de Aviação Civil, [s.l.], 2005. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br>> Acesso em: 04 jul.2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. **Estratégias Empresariais e a Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2ª Ed.; São Paulo: Atlas, 2001.
- FLICK, Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Tradução de Sandra Netz. Porto Alegre: Bookmann, 2004. 312p.
- GHEMAWAT, P.; PISANO, G. P.; Construindo e Sustentando o Sucesso. In: GHEMAWAT, P. (org.) **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206p.
- HAYES, R.H.; PISANO, G.P.; UPTON, D.M.; **Strategic Operations: competing through capabilities**. New York, NY: The Free Press, 1996. 730p.
- HAYES, R.H.; UPTON, D.M. Operations-based strategy. **California Management Review**, Summer 1998.
- HENRIQSON, E. **Sistema de Atividades de empresa aérea de baixos custos e baixas tarifas: análise da compatibilidade das atividades na construção da vantagem competitiva**. Porto Alegre, 2005. 283p. Dissertação de Mestrado em Administração e Negócios. Programa de Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica do rio Grande do Sul, 2005.
- HENRIQSON, E; et al. Reconfiguração da Cadeia de Valor em Empresas Aéreas: o modelo de baixos custos e baixas tarifas. In: Congresso Latino-americano de Estudos em Estratégia, 2004, Camburiú. **Anais...** Camburiú: SLADE, abr. 2004.
- HOLLOWAY, S. **Straight and Level: Practical Airline Economics**; Brookfield: Ashgate, 1997.
- HOLLOWAY, S. **Changing Planes: A Strategic Management Perspective on an industry in Transition**. v.1; Brookfield: Ashgate, 1998a.
- HOLLOWAY, S. **Changing Planes: A Strategic Management Perspective on an industry in Transition**. v.2; Brookfield: Ashgate, 1998b.
- MILLER, D. Asymmetry-based View of Advantage: towards an attainable sustainability. **Strategic Management Journal**. V.24, p.961-976, 2003.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga. 21ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.
- PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**. v. 74, n. 6, p. 61-78, nov./dec. 1996.
- PORTER, M. E.; MILLAR, V. E.; Como a informação proporciona vantagem competitiva. In: PORTER, M. E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RUMELT, R. R.; Avaliando a Estratégia dos Negócios. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; (org.) **O Processo da Estratégia**. Tradução de James Sunderland Cook. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P.; **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- WARREN, K. **Competitive Strategy Dynamics**. Baffins Lane: John Wiley & Sons Ltd, 2002. 330p.
- YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 199p.

Éder Henriqson, Me. (ehenriqson @ pucrs.br)

Faculdade de Ciências Aeronáuticas – FACA

Marcelo Gattermann Perin, Dr. (mperin @ pucrs.br)

Cláudio Hoffmann Sampaio, Dr. (Sampaio@pucrs.br)

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia - FACE

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 50, 11º Andar

Porto Alegre – RS – Brasil.