

# **Sistema de Atividades de Empresa Aérea de Baixos Custos e Baixas Tarifas: Análise das Compatibilidades das Atividades na Construção da Vantagem Competitiva**

Autoria: Éder Henriqson, Marcelo Gattermann Perin, Cláudio Hoffmann Sampaio

O presente trabalho buscou efetuar uma análise da compatibilidade das atividades do Sistema de Atividades de uma empresa aérea de baixos custos e baixas tarifas como fonte de vantagem competitiva sustentável. 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, obteve-se a identificação dos elos e a análise dos diferentes níveis de compatibilidades do Sistema de Atividades da empresa estudada. 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 das atividades e recursos.

## **1. Introdução**

Baseadas em uma estratégia de liderança em custos as empresas aéreas de baixos custos e baixas tarifas, também chamadas de *low fare and low cost airlines* (LFA/LCA), têm redefinido seus mercados, quando não raramente, criado seus próprios (LAWTON, 2002a). Todas buscando sua essência competitiva no modelo de gestão da pioneira norte-americana Southwest Airlines e adotando práticas de mercado inovadoras com uma estratégia de preços agressiva aos concorrentes tradicionais (LAWTON, 2002b).

No Brasil, a Gol Transportes Aéreos tem ocupado a terceira posição na participação do mercado doméstico de transporte aéreo de passageiros, apresentado-se como uma alternativa de tarifas com baixos preços e redefinindo os padrões de operação em seus serviços (BINDER, 2002). 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 da compatibilidade das atividades do Sistema de Atividades de uma empresa de transporte aéreo regular de baixos custos e baixas tarifas como fonte de vantagem competitiva sustentável. 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**

O referencial descrito a seguir apresenta a formulação teórica de Sistema de Atividades (SA), além da abordagem de Elos e de Compatibilidade entre as atividades de dito SA como fonte de vantagem competitiva.

### **2.1. Sistema de Atividades**

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).

As inter-relações estabelecidas entre as organizações e o ambiente competitivo pressupõem, na escolha do posicionamento, a identificação dos recursos internos que podem ser articulados de forma que o todo (sistema-empresa) melhor se adapte ao ambiente (PORTER, 1986). O processo de implementação de uma estratégia envolve, desta forma, estabelecer um conjunto de operações em que as atividades funcionais, agrupadas sistemicamente, estejam em consonância com as metas e objetivos propostos (ANSOFF; MACDONELL, 1993; HAYES; UPTON, 1998; PORTER, 1986; 1989; RUMELT, 2001; SILVA, 2003). Aliado a isso, a vantagem competitiva é determinada também pela performance relativa da organização, isto é, uma eficiência operacional superior baseada em capacidades que permeiam as pessoas e as diferentes funções operacionais (HAYES; UPTON, 1998; PORTER, 1996).

Para analisar as fontes de vantagem competitiva de uma empresa, Porter (1989) argumenta que é necessário, além de um exame das atividades, uma análise da forma como essas interagem. O referido autor propõe, então, que as atividades de relevância estratégica de uma organização sejam desagregadas para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes potenciais de diferenciação. Para isso, Porter (1989) sugere a análise da Cadeia de Valores.

Uma Cadeia de Valor genérica pode ser usada para mapear e analisar as atividades específicas que uma empresa executa, demonstrando de que forma as atividades de valor estão ligadas entre si e como estes elos afetam a vantagem competitiva (PORTER, 1989). Segundo Porter (1989), a diferenciação e os custos são determinados pelo modo como cada atividade da cadeia é executada. Da mesma forma, o valor gerado para os consumidores provém do conjunto das atividades e não de atividades isoladas sendo analisadas de forma independente. Ao final, tem-se a margem entre o valor criado e o custo da criação do valor.

Cada uma das categorias de atividades da Cadeia de valor está até certo ponto presente e desempenha um papel na vantagem competitiva. Entretanto, dependendo da indústria, uma categoria pode ser mais determinante que outra em função das características do sistema de produção do produto ou do serviço (PORTER, 1989). No contexto da indústria do transporte aéreo, especialmente em empresas de baixos custos e baixas tarifas, as operações de produção do serviço constituem-se de área de enfoque estratégico dessas empresas (HOLLOWAY, 1998b).

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). A estratégia operacional parte, assim, do estabelecimento de metas, objetivos, instruções e opções excludentes, que juntas descrevem como a organização propõe desenvolver e direcionar seus recursos e habilidades a fim de atingir seus propósitos (HAYES; PISANO; UPTON, 1996).

Segundo Hayes, Pisano e Upton (1996), a organização das operações reflete a combinação e a influência de uma série de variáveis projetadas ou organizadas de forma a sustentar a vantagem competitiva. Estas podem ser variáveis estruturais (decisões da organização em relação à atributos físicos como, capacidade de produção, capacidade de entrega do serviço, etc) ou variáveis infra-estruturais (políticas e práticas que determinam os aspectos físicos a serem gerenciados).

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).

No Sistema de Atividades o conjunto de operações como um todo deve, então, estar estruturado e organizado de forma que facilite os processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Neste sentido, a continuidade estratégica facilita melhorias nas atividades individuais e no ajuste (compatibilidade) entre as atividades, permitindo que a organização desenvolva tais competências amoldadas com exatidão à estratégia e reforçando a identidade da empresa (PORTER, 1996).

As operações incorporam a forma de realização das atividades incluindo os diferentes recursos (tangíveis e intangíveis) e os arranjos organizacionais associados (HAYES; UPTON, 1998). As competências fazem parte das operações específicas, bem como de todo sistema, e as atividades determinam os recursos e habilidades relevantes (PORTER, 1989).

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.

## **2.2. 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 dentro da cadeia de valores, 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).

As diferentes formas de organização do Sistema de Atividades definem novas fontes de posicionamento, tornando o conceito de estratégia genérica aplicável em níveis mais amplos de orientação para as funções organizacionais (PORTER, 1996).

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

umentando 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).

Tanto a coordenação quanto a otimização não são fatores excludentes, isto é, estão intrinsecamente relacionados e dependem do intercâmbio de informação (PORTER, 1996). Assim, a informação passa a permear o Sistema de Atividades transformando a maneira como as atividades são desempenhadas e determinando a natureza dos elos entre elas (PORTER; MILLAR, 1985).

Todas as atividades de valor criam ou usam informações de alguma forma, aumentando a habilidade de obtenção de elos antigos ou então criando novos elos (PORTER; MILLAR, 1985; PORTER, 1989). A crescente utilização da tecnologia de informação nas últimas décadas tem redefinido formas de coordenação do SA, ampliando, ainda, a capacidade da empresa estabelecer e explorar elos no âmbito do sistema interno e externo (PORTER; MILLAR, 1985).

Os elos internos são resultados da compatibilidade entre as atividades e também são por ela determinados (PORTER, 1989 e 1996). 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).

Porter (1996) identifica três níveis de compatibilidade entre as atividades do sistema. No primeiro nível, estão as compatibilidades relacionadas à simples consistência (conteúdo e processo) entre as funções e a estratégia geral, que melhoram a unicidade de visão e comunicação da estratégia em toda a empresa, garantindo que as atividades se complementem e não se anulem. No segundo nível, estão as compatibilidades relacionadas ao reforço mútuo das atividades visando a consistência do conjunto. Finalmente, no terceiro nível, encontram-se as compatibilidades relacionadas ao reforço mútuo das atividades visando garantir a otimização dos esforços. Nesse nível, a comunicação e a coordenação entre as atividades exercem um papel fundamental na eliminação de redundâncias e desperdícios.

Nos três tipos de compatibilidade o todo é mais importante o que as partes, estando a vantagem competitiva associada a totalidade do sistema e não exclusivamente a elementos individuais como recursos ou habilidades associadas às atividades (PORTER, 1996).

Para Porter (1989, p.46): “*Administrar elos é, uma tarefa organizacional mais complexa do que administrar as próprias atividades de valor. [...] a habilidade para fazer isto freqüentemente produz uma fonte sustentável de vantagem competitiva.*” A visualização da estratégia como Sistemas de Atividades contribui para deixar claro a necessidade da estrutura organizacional, das funções e das operações serem consistentes com a estratégia seguida. Desta forma, o processo de adaptação da organização à estratégia contribui para o desenvolvimento de complementaridades para a geração da sustentabilidade. Assim, a busca contínua de melhorias na totalidade do sistema permite que a organização construa capacidades e habilidades diretamente vinculadas à estratégia e reforçando a identidade da empresa (PORTER, 1996).

Todas as decisões, tomadas no sentido de aumentar ou diminuir o número de atividades desempenhadas internamente na organização, são determinadas pela estrutura dos custos operacionais, pelo potencial de controle estratégico e pelas metas da estratégia corporativa (RESENDE, 2001). Forças contrárias à redução de custos operacionais tendem a estreitar o escopo de atividades, voltando as empresas a suas competências essenciais (RESENDE, 2001).

Neste contexto, uma das questões centrais no desenvolvimento de uma estratégia baseada em operações é determinar quais atividades devem ser realizadas internamente e quais devem ser realizadas por outros, sejam eles fornecedores, consumidores ou parceiros (PORTER, 1989; HAYES; PISANO; UPTON, 1996; RESENDE, 2001).

Na execução do conjunto de atividades, vantagens competitivas passam a surgir, assim, dos elos internos e verticais 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 LFA /LCA 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, que busca aprofundar o estudo sobre um determinado objeto a fim de adquirir conhecimentos mais aprofundados sobre o mesmo (GIL, 1999). Considerando-se os objetivos dessa pesquisa, este estudo baseou-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 (BINDER, 2003).

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. O desenvolvimento prévio da teoria, enfocando a estratégia competitiva das empresas aéreas de baixos custos e baixas tarifas, não apenas facilitou a fase de coleta de dados do caso relacionado direcionando quais dados deveriam ser coletados, mas, também, constituiu-se no nível em que esses dados foram analisados (BARDIN, 1977; FLICK, 2004; GIL, 1999; YIN, 2001).

A abordagem das categorias e subcategorias foi desenvolvida de forma a determinar as características comuns e as divergentes que deveriam ser encontradas no caso estudado e previamente já desenvolvidas na Fundamentação Teórica, visando a identificação dos elos entre as atividades, dos recursos e habilidades relacionadas que sustentam a estratégia adotada, tendo como ponto de partida o resultado do estudo de Henriqson, Vieceli, Perin e Sampaio (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. Os especialistas selecionados foram dois professores do curso de Mestrados em Administração e Negócios da PUCRS, com titulação de Doutor; dois professores da Faculdade de Ciências Aeronáuticas da PUCRS, com ampla experiência profissional em empresas aéreas brasileiras, inclusive em nível de gerência e diretoria; um

professor de dois cursos de Graduação em Administração em São Paulo (FGV e ESPM) e aluno do Programa de Pós-Graduação da FGV-SP (Doutorado), tendo recentemente defendido uma Dissertação de Mestrado em Administração, versando sobre estratégia e tendo a Gol como estudo de caso; e ainda o vice-presidente de gestão e segurança corporativa da JetBlue Airways (segunda maior empresa aérea LFA/LCA dos Estados Unidos e *benchmarking* da Gol Transportes Aéreos).

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.

As entrevistas envolveram, além dos especialistas do setor supracitados, também os seguintes profissionais da empresa Gol: o Gerente de Marketing e Serviços; o Chefe de Equipamento e Comandante de B737; o Gerente de Recursos Humanos; o Gerente de Gestão e TI; o Diretor de Cargas e Logística; e um Piloto Comercial e Assessor de Segurança de Voo. Visando a complementação e cruzamento das informações colhidas com profissionais da Gol, foram entrevistados outros profissionais do setor aeronáutico, a saber: um Piloto de Linha Aérea e ex-gerente de treinamento de uma empresa de transporte aéreo regular brasileira; um Mecânico de Aeronaves, Inspetor de Manutenção e Qualidade de aeronaves B737 de uma empresa de transporte aéreo regular brasileira; o Chefe de Manutenção de Aeronaves, Inspetor de Manutenção e Qualidade de B737 de uma empresa de transporte aéreo regular brasileira; um Gerente de Operações de Voo de uma empresa de transporte aéreo regular brasileira; um Piloto de Linha (B737) e Especialista em Teoria de Voo e Aerodinâmica; um Gerente de Tráfego Aéreo de Aeroportos.

As observações foram realizadas nas sedes da empresa em São Paulo, nas aeronaves (acompanhamento de seis trechos – Porto Alegre/Curitiba/São Paulo/Brasília; Brasília/São Paulo/Curitiba/Porto Alegre; Porto Alegre/Curitiba/São Paulo; São Paulo/Curitiba/Porto Alegre; Porto Alegre/São Paulo; São Paulo/ Porto Alegre) e nos setores operacionais dos aeroportos (Porto Alegre e São Paulo - Congonhas) como *check-in*, embarque, serviços de rampa e despacho operacional.

Como documentos Internos foram considerados: relatórios administrativos sobre vendas, estratégia, treinamento, aquisições, contratos; Programa de Participação nos Resultados; pesquisas de marketing encomendadas pela empresa; boletins operacionais; *releases* da assessoria de comunicação; atas de reuniões; estatuto da empresa; balanço contábil; Programa de Responsabilidade Social; e Relatório Administrativo de Resultados de 2001, 2002 e 2003. Já como documentos Externos foram considerados: relatórios administrativos e econômicos elaborados pela autoridade aeronáutica brasileira (DAC), Sindicato Nacional de Empresas Aéreas, Sindicato Nacional dos Aeronautas, *sites* especializados (Valor Econômico, etc.), revistas de circulação nacional (Veja, Exame, Istoé, Aeromazine, Flape International, Avião Revue) e jornais (Zero Hora, Correio do Povo, Valor Econômico e New York Times).

A análise dos dados e a descrição dos resultados da pesquisa, conforme a proposições metodológicas abordadas 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 vôos; aumento da densidade de assentos das aeronaves e conseqüente maximização da receita dos vôos, 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 vôos. Essas atividades são reforçadas pela estrutura de baixos custos do SA da empresa e pela não adoção das tradicionais políticas de reserva de vôos. 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 vôo; (c) operações de vôo 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 infraestrutura 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 vôos 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.**

Conforme apresentado anteriormente, as compatibilidades entre as atividades se dão 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**

Considerando as forças competitivas da indústria e o surgimento de empresas de baixos custos e baixas tarifas em todo o mundo, ocorrido ao final da década de 90, pode-se perceber que o mercado brasileiro encontrava-se com uma demanda latente de passageiros para esta modalidade de transportes. O surgimento da Gol, em 2001, corroborou ainda 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.

Em um sentido mais específico da estratégia genérica de liderança em custos, a empresa definiu um posicionamento baseado na necessidade da demanda de consumidores sensíveis a preços, buscando ampliar o escopo de indústria e trazer novos usuários para essa modalidade de transporte. Nos tradicionais centros, a Gol ofereceu também um posicionamento baseado na variedade de horários, quase sempre evitando os grandes concorrentes.

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 nos 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, contribui 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.

As atividades, variáveis infra-estruturais, ao mesmo em que foram determinantes, foram também determinadas pelas variáveis estruturais do SA, na medida em que os processos e se organizam de forma a melhor se acoplarem aos recursos utilizados e vice-versa.

Na estruturação do Sistema de Atividades da Gol, as atividades são organizadas de forma a se complementarem na busca constante de melhorias em eficiência operacional. Segundo Hayes e Upton (1998), a eficiência operacional evolui com o aprendizado e pode se constituir em fonte de capacitações para a organização. Essas capacitações, segundo os referidos autores, podem ser desenvolvidas nas seguintes dimensões: organização, processos e coordenação.

As capacitações referentes à organização evoluem da habilidade de relacionar ao serviço novas tecnologias de forma mais rápida que os concorrentes. A Gol foi a primeira empresa aérea brasileira a inserir no mercado uma série de inovações tecnológicas que a beneficiaram com a redução de custos e a geração de maior conveniência aos seus passageiros, como o *web check-in*, bilhete eletrônico, iPad, etc.

As capacitações em processos se originam da transformação de materiais ou informações brutas em vantagens nas dimensões em que a empresa pretende competir. A Gol consegue desempenhar suas atividades e operações de forma mais eficiente que as empresas concorrentes graças ao projeto de seu Sistema de Atividades, a escolha de seus recursos tangíveis e ao sistema de controle integrado das atividades.

As capacidades baseadas na coordenação do sistema referem-se às vantagens competitivas geradas a partir da coordenação das diferentes funções de forma a obter ganhos na entrega do produto. A Gol consegue desempenhar suas atividades com menor número de funcionários do que as empresas concorrentes e, ao mesmo tempo garantir maior produtividade de sua frota de aeronaves em função dos mecanismos de coordenação e controle utilizados pela empresa, bem como das opções feitas no planejamento de suas atividades.

A empresa também desenvolve competências relacionadas aos processos, técnicas, serviços e às atitudes que sustentam o comportamento das pessoas na organização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Em relação aos processos e técnicas, a empresa foi estruturada a partir de um excedente de mão-de-obra qualificado no setor. Contratou diretores, gerentes, pilotos, comissários e mecânicos de outras empresas aéreas, importando conhecimentos e habilidades sobre o processo de trabalho e reduzindo despesas com treinamento.

Em relação aos serviços, a empresa conseguiu implementar o aprendizado dos colaboradores vindos de outras empresas, bem como o conhecimento adquirido com as empresas de transporte terrestre do Grupo Áurea, delineando um serviço simplificado e conveniente ao passageiro.

O modelo de gestão foi implantado sobre uma sólida cultura de controle de custos oriunda da 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 voos 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 voos e transporte de cargas. Para isso, o CCO adota os softwares *Lógica Aims 2000* (controle de manutenção), *GraFlight e SitaTex* (despacho de voos), *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 voos da empresa.

## 5. Discussão dos Resultados e Conclusões

A estratégia competitiva corresponde à escolha de um posicionamento alicerçado no Sistema de Atividades de uma empresa (PORTER, 1996). As atividades constituem-se na articulação de diversos recursos, a qual se dá a partir de uma abordagem de planejamento e processos (HAYES; UPTON, 1998).

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. Nesse sentido, a estratégia competitiva da Gol apresenta os seguintes elementos: consistência, consonância, viabilidade e vantagem.

A consistência pode ser evidenciada pela análise dos elos e dos níveis de compatibilidade da empresa, os quais apontam para uma relação de reforços mútuos e otimizações de esforços entre as atividades. Da mesma forma, as atividades, se analisadas individualmente ou sistemicamente, apresentam-se alinhadas à estratégia genérica e ao posicionamento adotado.

A estratégia competitiva da Gol apresenta consonância com o ambiente, pois tem garantido à empresa, a partir de seu posicionamento, relacionar-se de forma positiva com o mercado e com seus competidores. Isso pôde ser observado pelas informações técnico-operacionais e econômicas da empresa, coletadas junto ao Departamento de Aviação Civil.

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 vôos 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).

## 6. Referências

- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- 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.
- BINDER, M. P. Estratégias Genéricas: posições discretas ou contínuas?. In: I Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, set. 2003.
- 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.; VIECELI, G.A.; PERIN, M.G.; SAMPAIO, C. H. 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.
- LAWTON, T.C. Managing Strategically in Turbulent Times: Lessons from the Low Fare Airline Business. In: Seminar of the Air Transport Research Society, 2002, Seattle. **Proceedings...** Seattle: ATRS, 2002a.
- LAWTON, T.C. Cleared for Take-off: structure and strategy in the low fare airline business. Ashgate: Aldershot, 2002b.
- LIMA, J.S.C.A.P. **Empresa Aérea de Baixo Custo e Baixa Tarifa no Brasil: contribuições de um modelo de empresa aérea para o turismodoméstico**. Caxias do Sul, 2004. 270p. Dissertação de Mestrado em Acadêmico em Turismo. Universidade de Caxias do Sul, 2004.
- MILLER, D. Asymmetry-based View of Advantage: towards an attainable sustainability. **Strategic Management Journal**. V.24, p.961-976, 2003.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga. 7ªEd. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.
- 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.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. V.68, n.3, May/June. 1990.
- RESENDE, P.T.V.; Estratégias Corporativas de Reposicionamento na Cadeia de Valor. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, set. 2001.
- 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.
- SILVA, R.A.R.; Redes Organizacionais: uma análise teórica-topológica de variáveis estratégicas de gestão. In: I Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, set. 2003.
- 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.