

Posicionamento competitivo em transportes aéreo: Uma análise da evolução da TAM no mercado brasileiro.

Autores:

César Valentim

Roberto Brasileiro Paixão

Adriano Leal Bruni

Resumo

Este estudo visa esclarecer o posicionamento estratégico adotado pela TAM Linhas Aéreas, em virtude da ocorrência de constantes alterações no ambiente de negócios das empresas aéreas nacionais, incluindo a entrada da GOL no setor e a saída de grandes companhias, como a Transbrasil e Vasp, além da má situação que se encontra a Varig. Tendo para isso, analisado a evolução da TAM no mercado doméstico durante o período que compreende os anos de 2001 a 2005, onde a mesma consegue figurar como líder, analisado os resultados financeiros e dados estatísticos apresentados no período.

Palavras chave: Posicionamento competitivo. Estratégia competitiva. Setor aéreo brasileiro.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos

1 Introdução

Os serviços aéreos comerciais no Brasil sofreram consideráveis alterações no ano de 1999. A regulamentação foi revista, objetivando um avanço no processo de flexibilização iniciado em 1991. Dentre as modificações introduzidas destacam-se a extinção da classificação das empresas em regionais e nacionais, além da eliminação do limite de participação no mercado doméstico, flexibilizando o processo de concessão de linhas, cujos critérios ficaram restritos às limitações da infra-estrutura aeronáutica e aos requisitos de segurança das operações (DAC, 1999).

Na ocasião, vinha sendo consolidada a liberalização do setor através da redução dos controles de tarifas e descontos praticados pelas companhias, o que só foi concluído no ano de 2001, já que até então toda e qualquer alteração de tarifa deveria ser informado previamente para que o Departamento de Aviação Civil, DAC autorizasse. De acordo com Emboaba (2004, p.5), “o intervencionismo governamental no plano do mercado recuou significativamente” durante o governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2002), em função da inspiração neoliberal prevalente na época, “chegando à liberação total dos preços domésticos no final de 2001”.

No ano de 2001, quando o resultado consolidado do setor aéreo nacional, segundo DAC (2001), apresentou um prejuízo de aproximadamente R\$ 579 milhões, sinalizando uma crise maior que estaria por vir, incluindo as elevações de custos impulsionadas por efeito dos atentados terroristas de 11 de Setembro, a empresa GOL Linhas Aéreas iniciou as suas operações, inovando com o modelo de *low-cost, low-fares* (custo baixo, tarifas baixas). Neste ano, a demanda do mercado doméstico aparecia repartida entre 21 empresas, já existindo a TAM Linhas Aéreas S.A., a partir da fusão entre a TAM Regional e a TAM Meridional em 2000 por conta da mudança na regulamentação das empresas regionais e nacionais, onde de acordo com DAC (2001) apenas sete destas detinham 98,1% de participação no transporte de passageiros, enquanto as demais participavam apenas em 1,9% deste mercado.

As companhias aéreas já apresentavam um acúmulo de resultados negativos, sobretudo as que operação a nível nacional, o que fez com que grandes empresas parassem de operar, como a Transbrasil em 2001 e a Vasp em 2005. Visto que tais empresas buscaram competir com a nova concorrente adotando descontos, a fim de nivelar as suas tarifas ao novo patamar de competitividade, sem buscar a essência da base estrutural proposta pelas empresas de filosofia *low-cost, low-fare*, além de acumularem um passivo muito elevado.

A competitividade instalada no setor trouxe um grande impacto negativo ao grupo Varig, que por muitos anos dominou o setor aéreo nacional com a Varig e suas subsidiárias “regionais” Nordeste Linhas Aéreas e Rio Sul Linhas Aéreas, este que ao longo dos anos modelou uma complexa configuração organizacional para atender à sua estrutura, permanecendo um grande custo fixo de baixa liquidez, o que não permitiu um rápido ajuste às novas condições impostas pelo mercado, trazendo a uma situação atual na qual a Varig passa por um processo de recuperação judicial, muito próxima à falência, acumulando altas dívidas com os fornecedores de seus principais insumos: (a) combustível; (b) leasing de aeronaves; e (c) tarifas aeroportuárias; (d) além de dívidas com salários e o recolhimento dos encargos sociais dos funcionários.

Tendo o setor sinalizado, mais recentemente, a entrada de novas empresas focadas no modelo *low-cost, low-fare*, como a BRA, WebJet e Ocean Air, onde, segundo Gaspar e Gomes (2006), apesar de deterem juntas apenas 7% de participação no mercado, pretendem travar uma disputa com a TAM e a GOL pelos espaços deixados pela Varig, caso ocorra a sua dissolução. Este artigo buscou analisar a relação existente entre a evolução do posicionamento competitivo da TAM e as premissas da gestão de custos, entre os anos de 2001 a 2005, focalizando os efeitos das alterações do seu ambiente de negócios e do seu posicionamento nos números disponibilizados na Comissão de Valores Mobiliários, CVM, e na Agência Nacional de Aviação Civil, Anac.

2 Fundamentação teórica

De acordo com Ghemawat (2002, p. 37), o termo estratégia pode ser atribuído aos gregos antigos, representando um magistrado chefe ou um comandante militar, sendo tal termo aplicado ao mundo dos negócios somente a partir do século vinte e o seu uso num contexto de competitividade, difundido em um período ainda mais recente. Andrews (1971, p. 28) define estratégia corporativa como um modelo ou (padrão) de objetivos principais, propósitos, ou metas e as políticas essenciais vinculada aos planos para alcançar essas metas, o que Ansoff e Mcdonnell (1993, p. 70) evoluíram, a partir do enfoque de planejamento estratégico, e definiram como um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Tendo Mintzberg (1987, p. 11) apresentado a estratégia a partir de cinco definições diferentes: Plano, manobra, padrão, posição, e perspectiva, além das interações existentes entre as mesmas, buscando compilar todos os conceitos desta como forma de auxílio aos profissionais e pesquisadores da área de estratégia e competitividade.

Porter (1989, p. 1) traz uma visão de estratégia voltada ao melhor posicionamento das empresas nos setores em que atuam, em busca da rentabilidade nas suas operações. Definindo estratégia competitiva como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, visando estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Como o mesmo destaca apenas cinco forças competitivas setoriais a serem superadas: (a) Ameaça de entrada; (b) o poder de barganha de fornecedores e clientes; (c) produtos substitutos; além da (d) intensidade da concorrência entre as empresas já estabelecidas, e apenas três estratégias genéricas para a superação destas: (a) Liderança em custo; (b) diferenciação; e (c) enfoque, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 83) apontaram que “dada a gama das forças externas possíveis, pode-se imaginar que a gama de

estratégias possíveis é um tanto grande. Mas Porter assume a posição oposta: somente umas poucas estratégias ‘genéricas’ sobrevivem à concorrência a longo prazo”, sintetizando seu pensamento.

Segundo Porter (2004, p. 5), “a concorrência em uma indústria age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa competitiva básica de retorno”, ou retorno obtido pela indústria quando “em concorrência perfeita”. Seguindo esta linha, serão melhor apresentadas algumas abordagens acerca da definição de estratégia competitiva, incluindo proposições voltadas à competitividade setorial, e logo após, a análise competitiva proposta por Porter, além das alternativas de posicionamento competitivo, baseados na elaboração das estratégias competitivas genéricas.

No artigo *How Competitive Forces Shape Strategy*, publicado no ano de 1979, Michael Porter (1999, p. 27) descreve a sua concepção de estratégia voltada à competitividade das indústrias, onde o mesmo afirma que “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição”, destacando que “a competição num determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão bem além dos combatentes nele estabelecidos”.

“No setor perfeitamente competitivo” dos economistas, as manobras pelo posicionamento são desenfreadas e a entrada é muito fácil. É evidente que esse tipo de estrutura setorial é o que oferece as piores perspectivas para a rentabilidade de longo prazo. Porém, quanto mais fracas as forças em termos coletivos, maiores as oportunidades para o desempenho superior” Porter (1999, p. 28).

Então, “o conhecimento das fontes subterrâneas da pressão competitiva constitui-se nos pilares da agenda estratégica para a ação” Porter (1999, p. 28). Após o conhecimento destas, passam a ser realçados os pontos fortes e fracos mais importantes da empresa, inspirando o posicionamento no setor, iluminando as áreas em que as mudanças estratégicas talvez proporcionem o maior retorno e identificando os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas, em termos de oportunidades ou ameaças.

Assim, de acordo com Porter (2004, p.5-6), as cinco forças competitivas refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não se restringe aos participantes já estabelecidos na indústria. Sendo considerados como concorrentes, os clientes, fornecedores, substitutos e os potenciais entrantes na indústria. Sendo a concorrência, “nesse sentido mais amplo, (...) definida como rivalidade ampliada (...) A força ou as forças competitivas mais poderosas determinam a rentabilidade de um setor e, em consequência, são da maior importância na formulação da estratégia” (PORTER, 1999, p. 29).

De acordo com Porter (1999, p. 29), “todos os setores têm uma estrutura subjacente ou um conjunto de características econômicas e técnicas fundamentais que dão origem às forças competitivas”. Assim, o estrategista deve compreender os fatores que determinam as peculiaridades do setor, para que o mesmo possa posicionar a empresa de uma forma que a mesma melhor enfrente o ambiente setorial, ou influencie o mesmo a seu favor.

a) Ameaça de Entrada: Porter (1999, p. 29-30) define que “a seriedade da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes”. Assim, quando um setor apresenta altas barreiras de entrada e “recém-chegados” esperam uma forte retaliação dos concorrentes já estabelecidos, as mesmas tendem a não representar ameaça efetiva.

b) Poder de barganha de fornecedores e clientes: de acordo com Porter (1999, p. 34), “os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços”. Segundo o autor, “os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir

melhor qualidade ou de cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros – em detrimento dos lucros do setor”.

c) Produtos substitutos: segundo Porter (1999, p. 38), “por imporem um teto aos preços, os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor”. Destacando Porter (1999, p. 37), que “quanto mais atrativa for a opção excludente preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais rígidos serão os limites impostos ao potencial de lucro do setor (...) além de restringirem a rentabilidade em tempos normais, os subprodutos também comprometem a bonança do setor nas épocas de prosperidade”.

Segundo Porter (1997, p. 90), “o conceito básico do posicionamento é a escolha”. Enquanto Nagle e Reed (2003, p. 158) trazem o conceito de posicionamento competitivo como decisão mais importante tomada por um estrategista de negócios. Afirmando que, quando uma empresa não assume um posicionamento para a criação e sustentação de valor econômico, “o melhor esforço possível na comunicação e captura de valor só pode produzir, na melhor hipótese, resultados medíocres”.

De acordo com Nagle e Reed (2003, p. 158), primeiramente, uma empresa deve “identificar segmentos do mercado que ela possa atender de maneira lucrativa e posicionar-se para fazê-lo”. Só depois deve desenvolver a oferta de produto ou serviço, plano de comunicação de valor, estratégia de distribuição e estrutura de preços.

Então, Porter (1999, p. 42) destaca que “ao lidar com as forças motrizes da competição, a empresa pode elaborar uma estratégia que assuma a ofensiva”, se posicionando de forma que além de apenas enfrentar as forças competitivas, consiga alterar as principais causas destas. Podendo ser exploradas as mudanças que ocorram no setor por conta de fatores exógenos. Assim, “a evolução do setor é importante, do ponto de vista estratégico, pois acarreta mudanças nas forças já identificadas da competição”.

Ansoff (1990, p. 102) traz na sua obra, um conceito adicional sobre estratégia quando o mesmo define que, a estratégia competitiva é responsável por especificar o enfoque especial que as organizações tentarão utilizar na busca do sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio em que atuam.

Segundo Porter (2004, p. 36), logo após a superação do primeiro estágio no ambiente de competição empresarial, que são as cinco forças competitivas. Existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas quanto à superação das outras empresas em uma indústria, sendo elas relacionadas como, liderança em custo total, diferenciação e o enfoque.

a) Liderança em custo total: Porter (2004, p. 37) pontua que a liderança no custo exige a construção de instalações em escala eficiente, uma persistente perseguição de redução de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de venda e publicidade. Enfatizando que se faz necessário uma atenção especial quanto aos controles de custos para que essas metas sejam alcançadas.

Nagle e Holden (2003, p. 293-310) concluíram que as vantagens competitivas em custos, obtidas na estratégia de liderança em custos, estão diretamente ligadas às eficiências de custos obtidas pelas organizações com o uso eficiente de seus recursos. Destacando assim as eficiências de custo internas, externas e as vantagens de custos temporárias.

- Eficiências de custo internas: Redução dos custos unitários mediante a organização eficiente de suas operações, explorando economias de âmbito, escala e experiência;
- Eficiências de custo externas: Onde uma empresa também pode ganhar vantagens de custo por meio da seleção e do gerenciamento cuidadosos de suas relações

externas com clientes e fornecedores. Ela pode fazer isso para organizar as suas atividades de marketing para explorar economias de foco e suas atividades de compra para explorar economias de integração.

Seguem então, alguns aspectos que acabam por constituir riscos consideráveis no processo de manutenção da posição de líder em custos de um dado setor: (a) Mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores; (b) Aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas; (c) Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no marketing em virtude da atenção colocada no custo; (d) Inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

b) Diferenciação: a diferenciação constitui uma estratégia genérica na qual o produto ou serviço oferecido pela empresa é destacado através da criação de algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.

A oferta de um valor maior que o preço pago por um produto ou serviço faz com que a diferenciação se apresente como uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de forma diferente que na liderança em custos. Segundo Nagle e Holden (2003, p. 74), o termo valor refere-se ao total de economias ou satisfação que o cliente obtém do produto ou serviço adquirido. Os economistas referem-se a isso como o valor de uso ou a utilidade obtida do produto ou serviço.

Atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral, requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado. De acordo com Porter (2004, p. 40), na maioria das vezes, atingir a diferenciação implicará um trade-off com a posição de custo se as atividades necessárias para criá-la são inerentemente dispendiosas, como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor. Mesmo que os consumidores no âmbito da indústria reconheçam a superioridade da empresa, nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar os altos preços requeridos.

c) Enfoque: esta estratégia genérica, mais adequada para as pequenas unidades de negócio, consiste em focar um determinado grupo comprador, segmento da linha de produto, ou um mercado geográfico, podendo assumir diversas formas. Toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando em conta este objetivo. A estratégia de enfoque, segundo Porter (2004, p. 40), repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

O fato de focar um determinado setor dentro da indústria aparece apontado por Philip Kotler (2004, p. 43) como uma estratégia positiva, quando o mesmo destaca que atender clientes em um nicho tem vantagens como, a oportunidade de conhecer melhor e pessoalmente cada cliente, enfrentar menos concorrentes e atingir altas margens de lucro, uma vez que os clientes estão dispostos a pagar mais a uma empresa especializada em atender suas necessidades.

Trazendo os elementos da estratégia para o contexto do controle empresarial, observa-se algumas re-modelações nas formas de análise dos custos das empresas, sempre visando adequá-las à estratégia competitiva adotada. A partir deste novo modelo de análise dos custos

com a finalidade de melhorar a qualidade das informações para o processo de gestão, Shank e Govindarajan (1997, p. 4) apresentaram o conceito de “Gestão Estratégica de Custos”, definindo o mesmo como “uma análise de custos vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais”. Utilizando assim, os dados de custos para o desenvolvimento de estratégias superiores na busca de uma vantagem competitiva sustentável.

Cooper e Slagmulder (1998, p. 14, tradução nossa) destacam que a gestão estratégica de custos é tão-somente a aplicação de técnicas de gerenciamento de custos de modo que as mesmas consigam, de forma simultânea, melhorar o posicionamento estratégico e reduzir os custos da empresa. Assim, os autores apresentam a idéia de que existem três classes de iniciativa para gestão de custos: (a) As iniciativas que fortalecem o posicionamento competitivo da empresa, ou iniciativas que afetam diretamente a empresa no mercado em que atua; (b) as que não impactam no posicionamento competitivo da empresa, sendo caracterizadas por iniciativas operacionais internas em áreas não operacionais; e (c) as que enfraquecem o posicionamento da empresa, caracterizadas por medidas operacionais mal tomadas.

Destacando a idéia de que a existência da contabilidade facilita o desenvolvimento e a implementação da estratégia empresarial, Shank e Govindarajan (1997, p. 5) apresentam a administração de empresas como um processo “cíclico contínuo” onde ocorre: (a) a formulação de estratégias; (b) comunicação destas por toda a organização; (c) o desenvolvimento e aplicação de táticas para a implementação das estratégias; e (d) o desenvolvimento e implementação de controles para a monitoração das etapas de implementação e depois, a constatação ou não do alcance das metas estratégicas.

Segundo Shank e Govindarajan (1997, p. 13), “o surgimento da gestão estratégica de custos resulta da mistura de três temas subjacentes, cada um retido da literatura sobre gestão estratégica”: (a) Análise da cadeia de valor; (b) análise de posicionamento estratégico; e (c) análise de direcionadores de custo. Onde, cada tema destacado “representa uma corrente de pesquisa e de análise em que a informação de custos é moldada sob uma luz muito diferente daquela em que é vista na contabilidade gerencial tradicional”.

Então, Shank e Govindarajan (1997, p. 20) apresentam algumas diferenças básicas quanto à gestão estratégica de custos, encontradas nas empresas que exploram as diferentes estratégias competitivas. Onde os mesmos deixam explícito o quanto as empresas posicionadas através da estratégia de diferenciação não dão importância à gestão estratégica de custos, muito diferente das posicionadas em liderança de custo, conforme tabela 1.

Tabela 1– Diferenças na Gestão de Custos Causadas por Diferenças na Estratégia

	Principal Ênfase Estratégica	
	Diferenciação de Produto	Liderança de Custo
Papel dos custos planejados dos produtos na avaliação do desempenho	Não muito importante	Muito importante
Importância de conceitos como orçamento flexível pra controle de custo de fabricação	Moderado a baixo	Alto a muito alto
Importância observada dos orçamentos	Moderado a baixo	Alto a muito alto
Importância da análise dos custos de marketing	Crítico para o sucesso	Geralmente não é feito numa base formal
Importância do custo de produto como um dado na decisão de preço	Baixo	Alto
Importância da análise de custo do concorrente	Baixo	Alto

Fonte: Shank e Govindarajan (1997, p. 20)

Quanto ao setor aéreo, no cenário global, pode ser observado o quanto empresas aéreas que se posicionam com base na liderança de custos vêm acumulando bons resultados e dando trabalho aos demais concorrentes, muitas vezes forçando os mesmos a passarem por um re-posicionamento, ou reestruturação da sua estrutura de custos a fim de competir com base nos preços praticados. Segundo Binder (2002), a americana Southwest, e as inglesas Easy Jet e Virgin Airway, foram muito bem sucedidas nas suas operações e vêm operando ao longo dos anos com bons retornos financeiros.

Contextualizando o fenômeno provocado no setor aéreo pela entrada de um novo concorrente posicionando-se com baixo custo, pode ser destacado os problemas enfrentados pela Delta Air Lines, empresa americana sediada em Atlanta. Esta empresa com posição competitiva sólida e voltada à qualidade nos serviços prestados, no início da década de 1990, veio a perder mais de USD 1,2 bilhão em um período de três anos. Segundo Parnell, Kroll e Wright (2000, p. 163), “empresas aéreas de baixo custo como a Southwest destruíram a Delta lentamente, ao longo de uma década”, o que forçou a mesma a buscar a manutenção da competitividade, em termos de custos, através da eficiência nas suas operações, cortando custos com mão-de-obra, despesas com marketing e etc, caracterizando assim, a busca pelo re-posicionamento perseguindo a lucratividade.

3 Metodologia

Nesta pesquisa foram analisados, dados econômicos e estatísticos do setor aéreo comercial nacional, mais precisamente, a evolução do mercado doméstico de 2001 a 2005. Os dados foram coletados a partir dos anuários econômicos e estatísticos divulgados anualmente pela Agencia Nacional de Aviação Civil, Anac, além do informativo trimestral consolidando os dados do ano de 2005 até set., visto que o anuário 2005 não tinha sido divulgado até a data do fechamento deste estudo. Sendo consultado também, as demonstrações financeiras 2005 coletadas na Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Estes dados foram coletados e tabulados em planilhas eletrônicas, para que então fosse procedida a análise qualitativa dos mesmos a fim de responder ao problema proposto com base nas prerrogativas de posicionamento competitivo propostas por Michael Porter, focando a gestão de custos, baseado nos resultados apresentados pela análise comparativa da evolução

dos indicadores do setor, destacando a TAM, GOL e o Grupo Varig, este composto pela Varig e suas subsidiárias Nordeste e RioSul.

Dentre os indicadores analisados, foi dado um maior destaque: (a) à participação de mercado, calculada com base no número de passageiros transportados por quilometro no mercado doméstico; ao (b) Yield por passageiro por quilômetro, quociente da divisão da receita total de transporte de passageiros pela quantidade de passageiros por quilômetros transportados pagos, demonstrando a evolução dos preços; (c) a RASK, que é o quociente da divisão da receita operacional total pela quantidade de assentos disponíveis por quilômetros no período; (d) o CASK, ou quociente da divisão dos custos operacionais totais pela quantidade de assentos disponíveis por quilômetros no período; (e) lucratividade; e (f) ROI, ou rentabilidade sobre o capital investido.

4 Análise de dados

A história da TAM Linhas Aéreas se confunde com a história do seu líder, o Comandante Rolim Amaro, falecido em 2001. Este que, segundo Minadeo, Raphael e Cunha (2002, p. 4), retornou à S. José do Rio Preto em 1961, após conseguir concluir o seu curso de piloto privado e licenciar-se em piloto de táxi aéreo e piloto comercial, sendo contratado pela recém-fundada Táxi Aéreo Marília, onde trabalhou por alguns anos até sair para tentar ser piloto da VASP, onde também não se acostumou com a impessoalidade da aviação comercial, pois já estava “acostumado a participar dos assuntos e a privar da intimidade profissional com os clientes transportados em táxi aéreo”.

Então, de acordo com TAM (2006), “em 1971, o Comandante Rolim Amaro tornou-se principal executivo e um dos acionistas minoritários da TAM Marília”, fundando em maio 1976 a primeira empresa de transporte aéreo regular do grupo, a TAM Linhas Aéreas Regionais. Constituindo em 1986 a TAM Linhas Aéreas, operando apenas nas regiões norte e centro oeste do Brasil, tendo logo então conseguido a concessão para a operação no Aeroporto Internacional de Guarulhos, quando passa a surgir a “segunda maior empresa aérea nacional”. TAM Transportes Aéreos Meridionais S.A.

Segundo Minadeo, Raphael e Cunha (2002, p. 7-8), na busca do crescimento no setor aéreo, em 1988 a TAM tentou adquirir a VASP, participando do leilão de privatização da mesma. Como esta operação não procedeu com sucesso, em 1989, a TAM parte para um projeto de renovação da sua frota, então composta por aeronaves do modelo Fokker F-27 e Bandeirante, optando pela aquisição dos jatos Fokker 100.

Em 1992, a TAM chega a um lucro de um milhão de dólares proporcionado, de acordo com Minadeo, Raphael e Cunha (2002, p. 9-10), pela adoção de “uma política muito austera e ao mesmo tempo, muito íntegra, como a atitude de supressão do então tradicional overcommission exigido pelos agentes de viagem, que era adicionado aos 9% legais do valor da tarifa”. Tendo a TAM gerado uma clientela “executiva e exclusiva”, apresentando a idéia de que o desconto praticado não favoreceria a qualidade no serviço. Assim, “a percepção dos clientes para a qualidade do serviço TAM acabou ajudando a que se justificassem os maiores preços praticados”.

A partir de então, a TAM passa a posicionar-se diferenciada das demais concorrentes do setor, sinalizando a sua preocupação com a oferta de valor aos clientes, tendo passado a fazer investimentos intensos “na proposta estratégica, na tecnologia de ponta, na prestação de bons serviços, na satisfação do cliente, na pesquisa das tendências e opiniões, era encarado como uma atividade que propicia lucros e que distribui dividendos” (MINADEO, RAPHAEL e CUNHA, 2002, p. 10).

Em 1995, enquanto a TAM transportava 850 passageiros por funcionário, a Rio-Sul e a VASP estavam na casa dos 500 e a VARIG na dos 400. Assim, a TAM foi

pioneira em demonstrar que o consumidor não era mais um qualquer, movido a preço, uma nova cultura estava se disseminando – segundo a qual o consumidor quer valor, ou seja, quer uma relação qualidade/preço vantajosa. (MINADEO, RAPHAEL e CUNHA, 2002, p. 10)

De acordo com Oliveira (2002), o ano de 2002 trouxe à TAM um “a maior pane financeira de seus 41 anos de história”, onde a empresa apresentou um prejuízo de R\$ 223 milhões no primeiro semestre, e, além disso, a situação foi agravada pelo desgaste de imagem provocado pelos incidentes com as suas aeronaves Fokker 100.

De acordo com TAM (2006), em 6 fev. 2003, visando melhorar a rentabilidade dos trechos onde operavam, TAM e VARIG passam a operar vôos compartilhados (code share) como “etapa preliminar a uma possível fusão entre as duas companhias”. Tendo esta operação proporcionado à TAM a implementação da organização de sua frota, negociando a devolução de 19 Fokker 100 e reduzindo seus custos operacionais. Como ficou evidente que a fusão das empresas não aconteceria, a TAM e VARIG deixaram de operar vôos compartilhados e, 2 maio 2005.

TAM (2006) destaca que em 17 jun. 2005, “a companhia concluiu a oferta pública de distribuição primária e secundária de suas ações preferenciais (...) a investidores no Brasil, Estados Unidos e outros países”. Logo em 19 jul. 2005, a TAM e tais acionistas emitiram e venderam 281.600 ações preferenciais, “em virtude do exercício da opção de distribuição de lote suplementar pelos respectivos coordenadores no âmbito daquela oferta pública”.

Visto que a companhia mantém uma constante ascendência de participação neste setor bastante competitivo, a TAM (2006) apresenta as suas vantagens competitivas de forma que fiquem explícitas as características que permitem tal trajetória:

a) Prestação de serviços diferenciados a preços competitivos. “A TAM oferece a melhor combinação de malha aérea e frequência de rotas, com atendimento diferenciado, alta pontualidade e preços competitivos com base em”: ampla malha aérea doméstica: atinge até 73 destinos no país, incluindo a sua malha aérea e as alianças regionais; conveniência de horários com alta pontualidade; malha internacional eficiente, sustentando o serviço doméstico; maior volume de vôos diretos do setor; e serviços especiais: “desenvolve serviços especiais para atender demandas específicas e otimizar a utilização de suas aeronaves, tais como vôos noturnos e em feriados com tarifas promocionais”.

b) Empresa focada na gestão de custos. “A TAM acredita ser uma companhia aérea com baixo custo operacional”. Utilizando-se das seguintes medidas para a redução de custos: utilização eficiente de suas aeronaves: de acordo com TAM (2006), a companhia conseguiu um aumento significativo da taxa de ocupação média de suas aeronaves, conseguindo atingir à ocupação média de 71% no ano de 2005; frota moderna e flexível, composta somente por aeronaves Airbus; manutenção própria com custos reduzidos: “a TAM tem sua própria equipe de manutenção, com um centro de manutenção no município de São Carlos”; e utilização de tecnologia nos processos operacionais.

c) Serviços e produtos inovadores aliados a uma marca forte e ao seu “espírito de servir”. “A Companhia consegue posicionar sua marca para que fosse associada com atendimento superior e aeronaves e operações tecnologicamente avançadas”, evidenciando através de: alta pontualidade e regularidade dos vôos; sua frota moderna, com interiores projetados para proporcionar maior conforto aos passageiros; gentileza no trato com o passageiro; única empresa a oferecer em vôos domésticos, entretenimento na forma de vídeo e áudio; Opções de auto-atendimento para check-in nos principais aeroportos; canal aberto de comunicação com seus clientes, por meio do seu call center, do seu programa Fale com o

Presidente e chats com atendimento on-line no seu portal; e recebimento do prêmio Top of Mind do jornal A Folha de São Paulo, em outubro de 2005, como melhor empresa aérea do ano. Outros pontos de destaque poderiam ser apresentados ainda pelo programa fidelidade TAM; por sua equipe administrativa experiente e profissionais motivados e pelos seus níveis de liquidez e solvência.

Segundo TAM (2006), a companhia traz como prioridade estratégica a consolidação e ampliação da liderança no mercado doméstico de passageiros e obter alta rentabilidade com tais operações. “Busca-se essa meta por meio da oferta de serviços com relação valor-preço superior, da continuidade da redução de custos e do melhor aproveitamento do capital empregado. Para atingir esses objetivos, suas estratégias são”: a) Dar continuidade ao seu atendimento de alta qualidade; b) Aumentar a receita com rentabilidade, servindo um maior número de passageiros a preços competitivos, através de: expansão no mercado executivo; crescimento de suas atividades no segmento de viagens de turismo e lazer; expansão seletiva no mercado internacional; expansão do segmento de cargas; c) Reduzir os seus custos operacionais, otimizando a utilização de sua frota e os seus processos. “A TAM entende que o sucesso da implementação de sua estratégia está intimamente ligado à redução de custos e ao melhor aproveitamento do capital empregado. Pretende atingir esse objetivo por meio de”: manutenção de uma frota padronizada, eficiente e flexível; e aumento da produtividade por meio de redesenho de processos e utilização de tecnologia.

Tabela 2 – Evolução TAM x Maiores Concorrentes

		2001	2002	2003	2004	2005
Market Share - %	GOL	4,80	12,04	19,20	21,63	26,28
	TAM	31,04	34,89	33,16	36,17	42,05
	Varig*	40,77	39,14	33,73	31,42	28,13
Yield - R\$	GOL	0,18	0,12	0,19	0,22	0,26
	TAM	0,25	0,29	0,34	0,34	0,30
	Varig*	0,30	0,31	0,34	0,35	0,30
	Setor	0,26	0,29	0,35	0,35	0,31
RASK - R\$	GOL	0,11	0,13	0,19	0,22	0,20
	TAM	0,14	0,16	0,20	0,22	0,21
	Varig*	0,18	0,18	0,21	0,24	0,21
	Setor	0,16	0,17	0,21	0,23	0,22
CASK - R\$	GOL	0,11	0,13	0,16	0,17	0,16
	TAM	0,15	0,17	0,19	0,19	0,20
	Varig*	0,18	0,19	0,20	0,22	0,22
	Setor	0,17	0,18	0,20	0,21	0,20
Lucratividade - %	GOL	2,27	5,75	16,74	24,27	18,98
	TAM	-7,54	-12,38	3,03	11,70	7,33
	Varig*	-3,17	-4,58	6,18	8,05	-3,35
	Setor	-7,24	-8,29	4,36	7,84	5,66
ROI - %	GOL	-4,30	1,50	20,80	22,30	18,82
	TAM	-2,00	-16,90	6,40	15,93	5,66
	Varig*	-12,28	-105,89	-66,36	-4,79	-63,79

Varig* = Varig + RioSul + Nordeste

Fonte: Adaptado de DAC (2001, 2002, 2003, 2004, 2005) e CVM (2006).

Ao longo dos últimos anos, pôde ser observado a mudança quanto à liderança do setor aéreo comercial nacional, dando destaque ao crescimento da GOL e TAM, e a perda de posições da Varig e suas subsidiárias, como está explicitado na tabela 2.

A TAM vem apresentando um crescimento modesto na participação de mercado, demonstrando que não tem perdido posições para a nova concorrente, aumentando a sua participação de 31% para 42,1%, durante o período de 2001 a 2005, totalizando um crescimento de 35,5%. Tendo a mesma crescido 12,4% em 2002, retraído a oferta de assentos em 2003, reduzindo sua participação em aproximadamente 5%, voltando a crescer 9,1% em

2004 e 16,3% em 2005. Enquanto a GOL tem apresentado uma ascensão constante no mercado doméstico, passando da participação inicial de 4,8% em 2001 para 26,3% em 2005, representando um aumento de 448%. Já o Grupo Varig, vem perdendo posições constantemente, tendo apresentado uma participação de 41% no ano de 2001, quando ainda figurava como líder do mercado, e 10,5% em 2005, totalizando uma perda de 31% da participação no mercado doméstico.

A fim de constatar quanto os passageiros estão pagando por quilômetro voado entre os anos de 2001 e 2005, ao analisar a evolução do Yield do setor, foi constatado que a TAM apresentou um aumento de 19,2% no seu Yield, sendo que tal indicador não sofreu alterações entre os anos de 2003 e 2004, sofrendo uma redução de 10,8% em 2005. No mesmo período, a GOL aparece como a companhia que mais reajustou os seus preços, apresentando um aumento de 43% durante este período, contra um aumento médio do setor de 15,6%. Enquanto isso, a Varig que vinha aumentando o seu Yield, em 4,8% de 2001 para 2002, e 10,5% em 2003, passou a proceder como a TAM e registrou um aumento de apenas em 2,9% em 2004, apresentando em 2005 uma redução do mesmo em 14,5%, o que caracterizou os cortes nas tarifas.

Quanto à RASK, entre as empresas analisadas, a que mais elevou a sua receita operacional por assento-quilômetro oferecido foi a GOL, apresentando um aumento de 84%, enquanto a TAM aumentou em 51,5% e a Varig em 17%, tendo a média setorial elevado em aproximadamente 40% durante os anos de 2001 e 2005.

Quanto ao custo por assentos por quilômetros transportados (CASK), a GOL vem apresentando os melhores resultados quando comparada às demais companhias, sobretudo por ser esta a sua filosofia, mantendo sempre o menor nível de custos quando comparado com as demais companhias, apesar de ter aumentado o seu CASK em 52,6% enquanto a média do setor foi de 20,5% entre 2001 e 2005.

Porém, a TAM e Varig vêm demonstrando a tentativa de controlar a elevação de seus custos operacionais, apresentando aumentos durante os anos de 2001 e 2005 da ordem de 30,6% e 17% respectivamente.

A TAM, que em 2001 já mantinha um CASK menor que o da Varig, R\$ 0,15 e R\$ 0,18 respectivamente, apresentou um aumento do mesmo em 16,33% de 2001 para 2002 e 11% em 2003, tendo implementado ações visando a redução de custos que conseguiram reduzir tal índice em 0,12% no ano de 2004 e elevar o mesmo em apenas 1,2% no ano de 2005. A estabilidade apresentada no CASK da TAM a partir de 2003, independente da ação de variáveis econômicas que tenham afetado o setor, pode comprovar os resultados das ações tomadas pela empresa na busca da redução de custos, conforme destacou TAM (2006)

Estabelecendo um comparativo entre a RASK e o CASK para tentar explicar a evolução da lucratividade do setor entre 2001 e 2005, pode ser destacado que a companhia que mais viu crescer a sua receita e o seu custo operacional por assento disponível por quilômetro, a GOL, apresentou um crescimento da sua RASK superior ao CASK em 60%, enquanto a TAM apresentou 68,5% e a Varig, uma evolução menor da RASK em 1,2%.

A lucratividade do setor apresentou uma evolução positiva da ordem de aproximadamente 178%, passando de -7,24% no ano de 2001 para 5,66% em 2005, sendo a GOL, a companhia que mais aumentou a sua lucratividade no setor, em aproximadamente 735%, passando de 2,27% para 19%, enquanto a TAM e Varig aumentaram as suas lucratividades em 197% e 5,8% respectivamente. Apesar da vertiginosa ascensão da lucratividade da GOL, deve ser ressaltado a recuperação de lucratividade apresentada pela TAM em 2003, quando saiu de - 12,38% para 3,03%, aumentando para 11,7% em 2004, crescimentos de 124% e 286% respectivamente, num cenário de competitividade bastante aguçada.

Desta forma, a empresa que vem apresentando as melhores rentabilidades sobre o

capital investido (ROI) é a GOL, esta que aumentou o seu ROI em 538%, passando de -4,3% em 2001 para 18,8% em 2005, seguida pela TAM, que aumentou o seu ROI em 383%, passando de 2,0% para 5,66% no mesmo período. Já a Varig e suas subsidiárias, amargaram uma diminuição de aproximadamente 420% no seu ROI, passando de -12,3% em 2001 para -63,8% em 2005, caracterizando o momento ruim que passam, todas em recuperação judicial, com o acúmulo de resultados negativos.

Ao comparar a evolução das empresas TAM e GOL no setor aéreo comercial doméstico, pôde ser notado que o único momento em que as empresas apresentam participação de mercado em direções opostas foi no ano de 2003, quando a GOL cresceu em aproximadamente 59% e a TAM perdeu 5% da sua participação, quando re-organizou os seus processos, passando a obter melhores resultados, elevando a sua Lucratividade em 124% e o seu ROI em 138%.

Estabelecendo um comparativo entre a evolução da participação de mercado e do ROI das companhias TAM e GOL no período de 2001 a 2005, fica comprovado que a GOL precisou crescer 1163% a mais do que a TAM para obter um crescimento do ROI superior em apenas 40,4% do que o crescimento apresentado pela TAM.

5 Conclusões

A TAM Linhas Aéreas, vem conseguindo assimilar as dificuldades impostas pela desregulamentação do setor, quanto à entrada de novos competidores e definição das tarifas a serem praticadas nos trechos voados, estas já sofridas por grandes empresas norte americanas quando da ocorrência do mesmo fenômeno no seu mercado, permitindo a entrada de empresas de baixo custo, conforme destacamos anteriormente o caso da Delta Air Lines.

Assim, em virtude da crise instaurada no setor, a partir do ano de 2003, a TAM tem provado que conseguiu ajustar as suas operações de forma rentável, o que vem permitindo o seu crescimento no mercado, chegando a ocupar a posição de líder a partir de 2004. Buscando manter os seus custos em um nível competitivo, a evolução do CASK da TAM demonstra que a companhia tem equacionado a qualidade nos seus serviços com um crescimento baixo nos custos, além de ter conseguido elevar os seus preços em proporções menores do que as da GOL.

A partir das observações, pode ser inferido que a tipologia proposta por Michael Porter, onde empresas posicionadas em diferenciação obtêm rentabilidade maior quando apresentam baixa participação de mercado e empresas líderes em custos aparecem mais rentáveis quando detêm maior participação de mercado, ao ser aplicada ao setor aéreo comercial brasileiro, especificamente no mercado doméstico, identifica uma convergência quanto ao posicionamento dos competidores TAM e GOL. A TAM, empresa tradicionalmente destacada pela oferta de valor que sempre proporcionou aos seus clientes através de serviços diferenciados, tem apresentado reduções nas suas tarifas, trabalhando com o foco em redução de custos para a manutenção da rentabilidade com crescimento no mercado. Enquanto a GOL, empresa que indiciou as suas operações posicionando-se como líder em custos, adotando um modelo de baixo custo para a oferta de tarifas baixas, tem elevado as suas tarifas a um nível mais próximo a média setorial, sendo a empresa que mais elevou as suas tarifas durante o período de 2001 a 2005.

Conclui-se que, a TAM vem se reposicionando estrategicamente no mercado brasileiro enfatizando diversos aspectos inerentes à estratégia competitiva de liderança em custo, deixando de lado algumas características que a diferenciava, simplificando as refeições servidas a bordo, investindo na aquisição de novas aeronaves, mantendo a frota homogênea, e reduzindo o seu quadro funcional, como pôde ser notado na análise dos dados e na evolução

do CASK após o ano de 2003. Porém, como a mesma ainda insiste em manter a oferta de maior valor para os seus clientes, provavelmente será difícil abandonar o seu programa de fidelidade, o que sempre trará custos maiores do que os da GOL. Com isso, a tendência na redução das tarifas praticadas, constatadas na evolução do Yield da companhia, demonstra que a TAM vem reduzindo o seu preço, diminuído a sua rentabilidade e travando uma batalha contra a GOL pela participação de mercado, ou seja, priorizando a maior participação de mercado na esperança de maior rentabilidade.

Porém, tal estudo não aparece esgotado, cabendo novas pesquisas para a identificar como a TAM continuará posicionando-se competitivamente no setor caso seja decretada a falência da Varig e novas empresas, como a Ocean Air, BRA e WebJet, ampliem a sua atuação no setor, já que todas seguem o modelo *low-cost, low-fares*.

Referências

ANDREWS, Kenneth. R. **The Concept of corporate Strategy**. Dow Jones-Irwin Homewood, Illinois, 1971.

ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Ingor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BINDER, M. P. Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas de Michael Porter a Partir do Caso GOL Transportes Aéreos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...**, Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 20 jun. 2006.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Strategic cost management. **Management Accounting**, v. 79, n. 7, p. 14-16, jan.-jul., 1998.

DEPARTAMENTO DE AVIAÇÃO CIVIL – DAC. Disponível em: <<http://www.dac.gov.br/dados/dados.asp>>. Acesso em: 03 mar. 2006.

EMBOABA, M. GOL Transportes Aéreos. Central de Cases ESPM/EXAME. Disponível em: <<http://www.espm.br/ESPM/pt/Home/Global/Publicacoes/CentralCases/>>. Acesso em: 11 out. 2005.

GASPAR, Malu; GOMES, J. P.. Eles querem ocupar o lugar da Varig: Como a TAM e a Gol estão se preparando para assumir (de uma vez por todas) o espaço deixado pela principal concorrente. **Revista Exame**. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0871/negocios/m0082835.html>>. Acesso em: 29 jun. 2006.

GHEMAWAT, Pankaj. Competition and Business Strategy in Historical Perspective. **Business History Review**, v. 76, n. 1, p. 37-74, Primavera 2002. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/bhr/archives.html>>. Acesso em: 25 maio 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing Para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

MINADEO, R.; RAPHAEL D. A.; CUNHA, J. L.; T. A trajetória da TAM. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE HISTÓRIA ECONOMICA E SOCIAL, 22., 2002, Aveiro. **Anais...**, Aveiro: Associação Portuguesa de História Econômica e Social, 2002. Disponível em: < www.egi.ua.pt/xxiiaphes/Artigos>. Acesso em: 16 jun. 2006.

MINTZBERG, H. The strategy concept 1: Five Ps For Strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

_____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAGLE, Thomas T.; HOLDEN, Reed K. **Estratégias e táticas de preços**: um guia para decisões lucrativas. 3. ed. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2003.

OLIVEIRA, Darcio. Turbulência na TAM: Prejuízo histórico e problemas de imagem forçam companhia a reduzir a oferta de vôos, demitir funcionários e acelerar a renovação da frota. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/265/negocios/265_turbulencia_tam.htm>. Acesso em: 30 jun. 2006.

PARNELL, John; KROLL, Mark J.; WRIGHT, Peter. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia In: _____. **Competição – on competition**: estratégias competitivas essenciais. Harvard Review Book. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

_____. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.

_____. Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira estratégia competitiva. HSM Management, v.1, p. 88-94, mar.-abr., 1997.

_____. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A Revolução dos Custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 12. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

TAM LINHAS AÉREAS. Relações com investidores. Disponível em: <<http://www.b2i.us/profiles/investor/fullpage.asp?f=1&BzID=1214&to=cp&Nav=0&LangID=3&s=0&ID=3362>>. Acesso em: 09 jun. 2006.