

ANÁLISE DE COMPATIBILIDADE DAS VARIÁVEIS DE FLUXO DO SISTEMA DE ATIVIDADES DE UMA EMPRESA AÉREA DE BAIXOS CUSTOS E BAIXAS TARIFAS

Éder Henriqson

Marcelo Gattermann Perin

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

RESUMO

Nos últimos dez anos, as constantes crises da indústria de transporte aéreo regular têm aberto espaço para o surgimento de novas práticas a partir do conceito de *Low Fare / Low Cost Airlines*, com resultados satisfatórios que apontam para um novo modelo competitivo no setor. É nesse contexto que o presente trabalho tem como finalidade a apresentação do relato de uma dissertação de mestrado em andamento, cujo objetivo é, através de um estudo de caso único, analisar a compatibilidade das variáveis de fluxo do Sistema de Atividades de uma empresa aérea de baixos custos e baixas tarifas. Os resultados até agora obtidos apontam para a descrição do Sistema de Atividades da empresa analisada e a identificação das principais variáveis de fluxo do mesmo e seus recursos correspondentes.

ABSTRACT

In the last ten years, the constant crises in the airline industry have been open ways to the creation of new practices from the concept of *Low Fare / Low Cost Airlines*, with satisfactory results that they aim for a new competitive model in the aviation business. According to this, the present work has the purpose of presentation of a master degree research in course, whose objective is, by a study of case method, analyze strategic fit of Porter's Activity System of a low fare and low cost air carrier. The results so far obtained aim to the description of the company's Activity System and the identification of its main activities and its corresponding resources.

1. INTRODUÇÃO

A indústria do transporte aéreo nacional e internacional tem se caracterizado por uma dinâmica evolutiva repleta de instabilidade (METHENER e ROSPENDA, 2001), refletindo no índice de rentabilidade média do setor de 0,8% nos últimos cinquenta anos, segundo dados da Star Alliance (LIMA, 2004).

Dentro desse cenário, um tanto quanto conturbado, dois modelos competitivos de empresas de transporte aéreo são nitidamente observados (HOLLOWAY, 1997; LAWTON, 2002a; MASON, 2002). O modelo tradicional e de empresas que agregam ao seu serviço uma vasta gama de atributos como refeições sofisticadas, reservas de assentos, operações em grades centros, entre outros, chamadas *Full Service Airlines (FSA)* e o conceito de negócio originalmente desenvolvido pela Southwest Airlines no mercado norte-americano, com operação de baixos custos e baixas tarifas, as *Low Fare Airlines / Low Cost Airlines (LFA/LCA)*.

Baseadas em estratégia de liderança em custos (PORTER, 1989) estas empresas têm redefinido seus Sistemas de Atividades, encontrando um posicionamento alicerçado em um conjunto de práticas sustentadas por uma eficiência operacional superior (PORTER, 1996), consolidado-se como uma alternativa de competição em mercados cada vez mais competitivos (HOLLOWAY, 1997, 1998; LAWTON, 2002b; MASON, 2001, 2002; MORREL, 1997).

Neste contexto, o presente trabalho objetiva apresentar o relato de uma dissertação de mestrado em desenvolvimento, tendo por base o referencial teórico da área de Estratégia, com destaque aos trabalhos de PORTER (1986, 1989, 1996), considerando a articulação das diferentes práticas de

um Sistema de Atividades de uma empresa como fatores essenciais para a sua estratégia competitiva. Nesta linha, as práticas empresariais são identificadas como variáveis de fluxo, pois representam ações estruturadas que consistem na conexão entre diferentes recursos intrinsecamente vinculados aos processos (GHEMAWAT e PISANO, 2000).

As variáveis de fluxo do Sistema de Atividades servem como elo de ligação entre os recursos que, quando articulados, geram como subprodutos condutores de custo ou de singularidade, os quais são também compartilhados e co-produzidos por outras atividades (PORTER, 1989). A vantagem competitiva, dessa forma, fortalece-se nos elos existentes entre as variáveis de fluxo, sendo a compatibilidade o elemento essencial para a sustentabilidade da vantagem competitiva e a geração de valor (PORETR, 1996). No entanto, uma característica de compatibilidade deve dar sentido à cada elo, normalmente envolvendo: (1) características de consistência entre as atividades e o posicionamento adotado, (2) o reforço mútuo das atividades e (3) a otimização de esforços gerada pela eficácia da coordenação entre as mesmas (PORTER, 1996).

Assim, a dissertação em andamento tem como questão central de pesquisa a análise da compatibilidade das variáveis de fluxo do Sistema de Atividades de uma empresa de transporte aéreo regular de baixos custos e baixas tarifas como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Na seção seguinte é apresentado o método de pesquisa adotado, partindo-se de uma breve descrição das principais etapas da investigação e da análise dos dados. Por fim, são discutidos os resultados esperados da pesquisa e as possíveis contribuições do estudo para os meios acadêmico e empresarial.

2. MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo apresenta uma abordagem qualitativa de natureza exploratória. A estratégia de pesquisa adotada para desenvolvimento do trabalho é o Estudo de Caso, tendo como unidade de análise a empresa Gol Transportes Aéreos.

A escolha dessa empresa fundamenta-se no fato dela ser um modelo de gestão de empresa aérea novo no mercado brasileiro e ter conseguido bons resultados, inspirada no conceito *Low Fare / Low Cost* (BINDER, 2003). O estudo baseia-se na escolha de um caso único por ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria para a realização da pesquisa e por se tratar de um caso decisivo, já que a teoria apontou uma série de características convergentes entre a compatibilidade das variáveis de fluxo do Sistema de Atividades das empresas aéreas de baixos custos e baixas tarifas e a vantagem competitiva destas (GIL, 1999; YIN, 2001).

O método adotado delimitou a pesquisa em cinco etapas: (1) a identificação de categorias e variáveis de pesquisa com base na fundamentação teórica e nos pressupostos empíricos, identificados na investigação de dados secundários e na revisão bibliográfica das principais características dos modelos de LFA/LCA; (2) a validação das categorias e variáveis de pesquisa por cinco especialistas, tanto do meio acadêmico quanto do meio empresarial (gestores de diferentes empresas aéreas e analistas do setor); (3) a coleta de dados através de entrevistas (utilizando-se um roteiro de perguntas abertas, semi-estruturado e validado por três especialistas),

observações e análise de documentos externos e internos; (4) a análise dos dados; e (5) a descrição dos resultados da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas, até o presente momento, com cinco gerentes, um diretor, seis especialistas e dois pesquisadores do setor, selecionados por julgamento. Para a seleção desses entrevistados, adotou-se como critério a necessidade dessas pessoas terem uma boa visão estratégica da empresa e terem, preferencialmente, participado do processo de planejamento e criação da mesma. O conteúdo das entrevistas foi gravado para transcrição e análise *a posteriori*.

Os materiais estão sendo analisados a partir das categorias e variáveis selecionadas para a estruturação da coleta de dados, buscando-se (1) identificar as variáveis de fluxo do Sistema de Atividades da empresa, a fim de relacionar os recursos associados, (2) identificar os elos existentes entre as variáveis de fluxo do Sistema de Atividades da empresa e (3) analisar a consistência e a coordenação entre as atividades, o posicionamento adotado e o impacto na vantagem competitiva.

Para transformar os materiais brutos coletados em dados passíveis de tratamento, está sendo utilizada a técnica de Análise de Conteúdo Categorical (BARDIN, 1977), partindo-se das categorias previamente identificadas na fundamentação teórica.

Na seção seguinte são apresentados os resultados esperados do trabalho e os resultados parciais já obtidos.

3. RESULTADOS ESPERADOS

Através do estudo das relações entre as práticas do Sistema de Atividades da empresa analisada, espera-se identificar fontes de vantagem competitiva que emanem do compartilhamento de recursos, condutores de custo e de singularidade, identificando-se os aspectos fundamentais da questão de pesquisa e das características do modelo de gestão analisado.

Os dados já obtidos até o presente momento permitem a descrição completa do Sistema de Atividades da empresa e a descrição das principais variáveis de fluxo do mesmo e seus recursos correspondentes. Num segundo momento, será possível a análise dos elos e dos níveis de compatibilidade entre as atividades da empresa.

A atual conjuntura do cenário competitivo da indústria do transporte aéreo regular nacional parece ter criado condições em que a busca de dados exclusivamente primários (entrevistas com gestores da empresa) tem sido dificultada. Isso pode ser percebido no material coletado das entrevistas, no qual algumas questões de natureza essencialmente estratégica não puderam terem sido reveladas pelos entrevistados. Essas circunstâncias podem impor limites aos resultados futuros obtidos.

Entretanto, espera-se que o trabalho traga contribuições para ambos os meios acadêmico e empresarial. No primeiro, possibilitará relacionar a Estratégia Competitiva com a análise das compatibilidades e elos do Sistema de Atividades como fonte de vantagem competitiva; no segundo, contribuirá com (1) uma descrição detalhada do Sistema de Atividades da empresa, (2)

das políticas e recursos estratégicos subjacentes a esse e (3) das características de operação do modelo estudado no mercado de transporte aéreo regular brasileiro, (4) identificando aspectos similares e divergentes entre os modelos LFA/LCA tradicionais.

Por fim, os resultados poderão fornecer um diagnóstico transversal (GHEMAWAT e PISANO, 2000) da cadeia de valor da empresa e uma análise da consistência da estratégia com os objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Paris: PUF, 1977. 226p.
- BINDER, M.P. Estratégias Genéricas: posições discretas ou contínuas?. In: I Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), 2003, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, set. 2003.
- 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.
- HOLLOWAY, S. *Straight and Level: Practical Airline Economics*; Brookfield: Ashgate, 1997.
- _____. *Changing Planes: A Strategic Management Perspective on an industry in Transition*. v.1; Brookfield: Ashgate, 1998.
- 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.
- _____. *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 novo modelo de empresa aérea para o turismo doméstico*. 2004. 273 f. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Faculdade de Turismo, UCS, Caxias do Sul, 2004.
- MASON, K. J.; Marketing Low Cost Airline Services to Business Travelers. *Journal of Air Transport Management*, Cranfield, 2001.
- _____. Future Trends in Business Travel Decision making. *Journal of Air Transportation Management*, Cranfield, 2002.
- METHENER, B.E.; ROSPENDA, C.J.; Airline Strategy in a Digital Age: What Does “e” Mean to Me? In: BUTLER, G.F.; KELLER, M.R.; (org.) *Handbook of Airline Strategy*; United States, McGraw-Hill, 2001.
- MORREL, P. S. *Airline Finance*. Ashgate: Aldershot, 1997.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.
- _____. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga. 21ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.
- _____. What is Strategy? *Harvard Business Review*. Nv.74, n.6, p.61-78, nov./dec. 1996.
- YIN, R.K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 199p.

Éder Henriqson (ehenriqson @ pucrs.br)

Dr. Marcelo Gattermann Perin – orientador (mperin @ pucrs.br)

Mestrado em Administração de Negócios - MAN

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia - FACE

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

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

Porto Alegre – RS – Brasil.