

---

**ANÁLISE DOS REFLEXOS DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NO RESULTADO DE  
COMPANHIAS AÉREAS BRASILEIRAS NO PERÍODO DE 2001 A 2005\***

**CONSEQUENCES OF THE STRATEGIC POSITIONING IN THE RESULT OF BRAZILIAN  
COMMERCIAL AVIATION COMPANY IN THE PERIOD FROM 2001 TO 2005**

---

**Genossi Rauch Miotto**

Mestre em Ciências Contábeis pela  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS  
Professor no Centro Universitário Feevale.  
Endereço: RS 239, 2755  
CEP 93352-000 - Novo Hamburgo/RS - Brasil  
E-mail: ge.miotto@terra.com.br  
Telefone: (51) 3586-8800

**Marcos Antonio Souza**

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UNISINOS  
Endereço: Rua São Joaquim, 919 – Apto. 1001 – Centro  
CEP 93010-190 - São Leopoldo/RS - Brasil  
E-mail: marcosas@unisinos.br  
Telefone: (51) 3554-2572

**Carlos Alberto Diehl**

Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UNISINOS  
Endereço: Av. Unisinos, 950 sala 5A402d - São João Batista  
CEP 93022-000 - São Leopoldo, RS - Brasil  
E-mail: cd@unisinos.br  
Telefone: (51) 3590-3333

**RESUMO**

Este artigo tem como objetivo analisar o reflexo do posicionamento estratégico de companhias aéreas brasileiras no seu resultado econômico. Por meio de uma pesquisa documental, busca-se explicar a relação entre as variáveis: posicionamento estratégico e resultado econômico. Os dados analisados dizem respeito ao período de 2001 a 2005. A análise possibilitou identificar que as companhias GOL e TAM souberam se adaptar aos novos tempos do setor e obtiveram os melhores resultados econômicos. A GOL entrou no mercado adaptada e a TAM redefiniu seu mercado de atuação, seu produtos e serviços e os recursos necessários. Tais companhias direcionaram seus esforços para atender a uma parcela da população que até então não tinha a possibilidade de utilizar amplamente os serviços de transporte aéreo, oferecendo serviços dentro

---

\* Artigo recebido em 12.11.2007. Revisado por pares em 05.12.2007. Reformulado em 04.01.2008. Recomendado em 23.01.2008 por Ilse Maria Beuren (Editora). Organização responsável pelo periódico: FURB.

da lógica *low cost, low fare*, ignorando a antiga tradição brasileira de considerar o transporte aéreo um artigo de luxo. Quanto à VARIG, os resultados demonstram que a principal estratégia da companhia em busca de competitividade foi a redução das tarifas no período analisado; por outro lado, a companhia não obteve êxito na adequação da sua estrutura de custos, incorrendo em prejuízos operacionais.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Custos. Posicionamento Estratégico. Aviação Comercial.

## ABSTRACT

It is treated to explain the relation between the following variables: strategical positioning and economic result. The study it is characterized as an exploratory research under qualitative and quantitative nature. Data collection was based on ANAC year-book. The data concerning to the period from 2001 to 2005 and had been analyzed based on descriptive statistics. The analysis shows that the company GOAL and TAM had known to adapt itself to the new times of the sector and had gotten best economic results. The GOAL entered in the suitable market and the TAM redefined its market of performance, its products and services and the necessary resources. Such company had directed its efforts to take care of a parcel of the population that until then did not have the possibility to use the services of air transportation, offering to services inside of the logic low cost, low fare, ignoring the old Brazilian tradition to consider the air transportation a luxury article. VARIG results demonstrate that the main strategy of the company in competitiveness search was the reduction of the tariffs in the analyzed period; on the other hand, the company did not get success in the adequacy of its structure of costs, incurring into operational damages.

**Keywords:** Strategic cost management. Strategic positioning. Commercial aviation.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de aviação comercial, nas últimas décadas, vem sofrendo modificações em sua forma de atuação. Tais modificações estão relacionadas, principalmente, com a adequação dos serviços prestados pelas companhias aéreas a padrões que melhor atendam às necessidades dos consumidores.

Os consumidores dos serviços de transporte aéreo estão priorizando as empresas que ofereçam os atributos tradicionais – segurança e qualidade –, mas, em conjunto, que também ofereçam baixas tarifas.

A demanda pelos serviços de transporte aéreo tem aumentado em âmbito mundial. Essa é uma provável consequência dos efeitos da globalização, que permitiu o desenvolvimento econômico de novas regiões e países, trazendo em paralelo a necessidade do deslocamento de longas distâncias com menor espaço de tempo.

Conforme Joseph *et al.* (2004), o aumento da demanda tornou o setor de aviação comercial mais atrativo e, por isso, mais competitivo, exigindo maior eficiência na gestão. Algumas companhias aéreas surgiram, muitas se desenvolveram, e algumas não tiveram continuidade por não conseguirem se adaptar aos novos padrões estabelecidos.

O mercado de aviação comercial brasileiro seguiu a mesma tendência. Surgiram novas empresas provocando uma mudança na percepção dos passageiros e das próprias companhias

quanto à natureza do negócio serviço de transporte aéreo. Tais mudanças fizeram com que as empresas estabelecidas buscassem adaptação: algumas conseguiram e outras saíram do mercado.

Sobre o ambiente competitivo, Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que a atratividade de um setor determina sua competitividade e faz com que as empresas nele atuam adotem estratégias empresariais na busca de seus objetivos. Tais objetivos, amplamente relacionados com as crenças e valores dos dirigentes da organização, podem ser crescer no mercado, manter sua participação e, por vezes, até diminuí-la.

No Brasil, reflexo da crise precipitada pelos atentados terroristas de setembro de 2001 e de mudança importante de *players*, fez o segmento de aviação comercial passar por profundas mudanças na sua configuração competitiva. As empresas foram obrigadas a repensar seu posicionamento estratégico, como forma de atender às novas características da demanda em particular e da competição como um todo. Diante de tal realidade, constata-se a necessidade de uma análise sistêmica do ambiente, dos fatores e das estratégias competitivas em relação ao desempenho econômico tanto das empresas sobreviventes como do segmento. Assim, o problema de pesquisa que se apresenta é: qual o reflexo do posicionamento estratégico no resultado das companhias do setor de aviação comercial brasileiro? Para responder a esta questão, o objetivo geral do artigo é analisar o ambiente estrutural do setor, as estratégias adotadas pelas empresas e seus reflexos nas variáveis que conduzem ao resultado econômico. Para atender a este objetivo, inicia-se o artigo com breve apresentação do referencial teórico, versando sobre posicionamento estratégico e gestão estratégica de custos. Na seqüência, são apresentadas as opções metodológicas, seguidas pelos resultados e suas discussões. Por fim, são apresentadas as considerações finais e referências.

## 2 ESTRATÉGIA

Segundo Porter (2005), estratégia é a definição do lugar de destino e a escolha dos caminhos básicos para se chegar até lá. É optar pela área de negócio na qual se vai trabalhar; é definir se a ênfase estará na produção ou nos serviços, no custo ou na diferenciação. Dessa forma, a estratégia deve contemplar a empresa e o seu mercado alvo.

Para Ansoff e McDonnell (1993, p. 69), “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Define, portanto, o produto a ser desenvolvido, a tecnologia a ser utilizada, o mercado de atuação e o comportamento frente aos concorrentes.

Tais definições são feitas por meio do posicionamento estratégico, com o qual a empresa formula seus planos operacionais de forma a buscar qualidade e preços competitivos no atendimento ao mercado consumidor, visando obter resultados satisfatórios e acima da média obtida pelos seus concorrentes.

As estratégias competitivas são os caminhos para conduzir a empresa às vantagens competitivas. Porter (1989), por exemplo, enfatiza que, na adoção da estratégia competitiva, são definidos o mercado de atuação, os produtos ou serviços que serão oferecidos e os recursos necessários para a operação da empresa.

Wright, Kroll e Parnell (2000) confirmam tal entendimento ao destacarem que a vantagem competitiva é obtida por meio da adoção de estratégias valiosas que conduzam a empresa a resultados econômicos e financeiros melhores que os concorrentes. Os autores complementam que a estratégia competitiva da empresa deve refletir as condições mercadológicas, ou seja, o mercado manifesta-se, e a empresa precisa aproveitar as oportunidades. Para eles, a estratégia

competitiva pode ser modificada proativamente ou em reação a mudanças ambientais e necessidade de adaptação da empresa a elas.

Entende-se, portanto, que, para que a eficiência desejada seja atingida, a empresa deva ser reestruturada à medida que a estratégia se modifica. Isto não significa, segundo alerta Porter (1996), que a estratégia possa ser mudada radicalmente em pequenos períodos. Conforme o autor, a efetiva implantação da estratégia exige um tempo significativo.

Shank e Govindarajan (1997) afirmam que a postura e as ações estratégicas da empresa dependem de dois aspectos inter-relacionados: (1) a Missão ou Metas, e (2) Vantagem Competitiva ou a forma escolhida para competir no mercado.

Quanto a missão ou metas das empresas, as estratégias usadas por Shank e Govindarajan, baseadas em Hofer e Schendel (1978), classificam-se em:

- a) Construir - cujas ações estratégicas estão relacionadas com a meta de aumento da fatia de mercado;
- b) Manter - neste caso, as ações estratégicas estão voltadas para a proteção de fatia de mercado e a posição competitiva da empresa;
- c) Colher - as ações estratégicas estão voltadas para a maximização dos ganhos. Empresas com grande fatia de mercado em um setor de baixo crescimento geralmente buscam a missão de colher. Nesse tipo de missão, as empresas operam em um setor maduro e estável.

Quanto à forma escolhida para competir no mercado, Shank e Govindarajan (1997) se reportam às estratégias competitivas genéricas de Porter (1989), discutidas em maior detalhe a partir da próxima seção: liderança em custos, diferenciação ou enfoque.

## 2.1 Posicionamento Estratégico

Posicionar-se estrategicamente tornou-se uma necessidade constante para as empresas, dadas as complexidades do ambiente competitivo. Diversos autores defendem técnicas de análise e posicionamento, desde um planejamento estratégico formalmente estruturado até modelos não estruturados de formulação de estratégias.

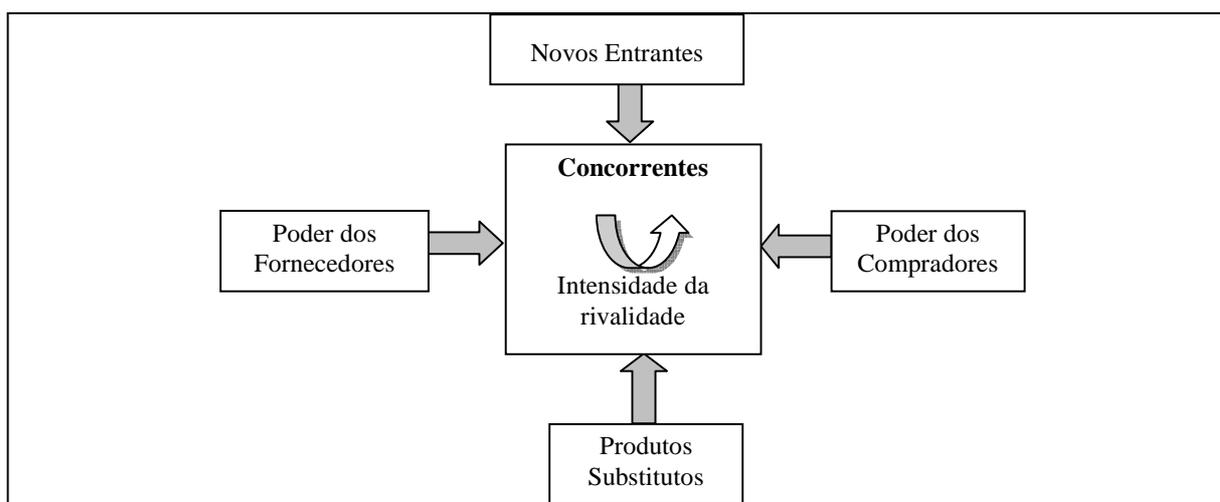
Segundo Porter (1989, p. 2), o primeiro passo antes de elaborar a estratégia competitiva genérica é conhecer o setor em que a empresa está atuando, pois “A estratégia competitiva não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor de uma empresa”.

Para Porter (1986), a concorrência em um mercado pode ser resumida em cinco forças competitivas, demonstradas na Figura 1. São elas: (1) rivalidade entre os concorrentes existentes; (2) entrada de novos concorrentes; (3) ameaça de substitutos; (4) poder de negociação dos compradores; (5) poder de negociação dos fornecedores.

Segundo Porter (1986), tais forças competitivas devem ser estudadas, a fim de se estabelecer uma estratégia competitiva. As principais características de cada um dos elementos, que, no conjunto, compõem as forças e ameaças da competição são:

- a) Rivalidade entre os Concorrentes Existentes: A rivalidade num setor assume a forma de disputa por lideranças com o uso de táticas como concorrência de preços, propaganda e publicidade, introdução de novos produtos, aumento dos serviços ou garantias ao cliente, dentre outros;
- b) Novos Entrantes: São empresas que entram no mercado, trazem novos conceitos, com o objetivo de ganhar parcela de mercado, e, freqüentemente, oferecem recursos

- diferenciados. Como resultado de tais estratégias, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser aumentados, reduzindo, assim, a rentabilidade;
- c) Ameaça de Substitutos: As empresas podem ter concorrentes em outro setor que produzam produtos ou serviços substitutos, ou seja, que possam desempenhar a mesma função. Como exemplo, pode-se citar a popularização da *Internet* que trouxe opções gratuitas em substituição aos serviços de telefonia. Uma pessoa conectada na rede pode comunicar-se *on-line* com outra pessoa em qualquer parte do mundo, pagando apenas pela tarifa de utilização da *Internet*. A utilização da *Internet* pode substituir também os serviços de correios e de fax através dos *e-mails*;
  - d) Poder de Negociação dos Compradores: Os clientes influenciam a concorrência no setor com seu poder de barganha, provocando a diminuição dos preços, jogando os concorrentes uns contra os outros. Nesta óptica, a seleção de clientes, ou seja, do mercado no qual a empresa vai atuar é uma decisão estratégica importante. Deve-se analisar o perfil dos clientes, a fim de elaborar as políticas de atuação da empresa em busca dos melhores resultados econômicos;
  - e) Poder de Negociação dos Fornecedores: Um grupo de fornecedores é poderoso quando possui monopólio, produto diferenciado ou não concorre com produtos substitutos.



**Figura 1 - As cinco forças que dirigem a concorrência**

Fonte: Porter (1986).

Segundo Porter (1986), tais forças competitivas devem ser estudadas, a fim de se estabelecer uma estratégia competitiva. As principais características de cada um dos elementos, que, no conjunto, compõem as forças e ameaças da competição são:

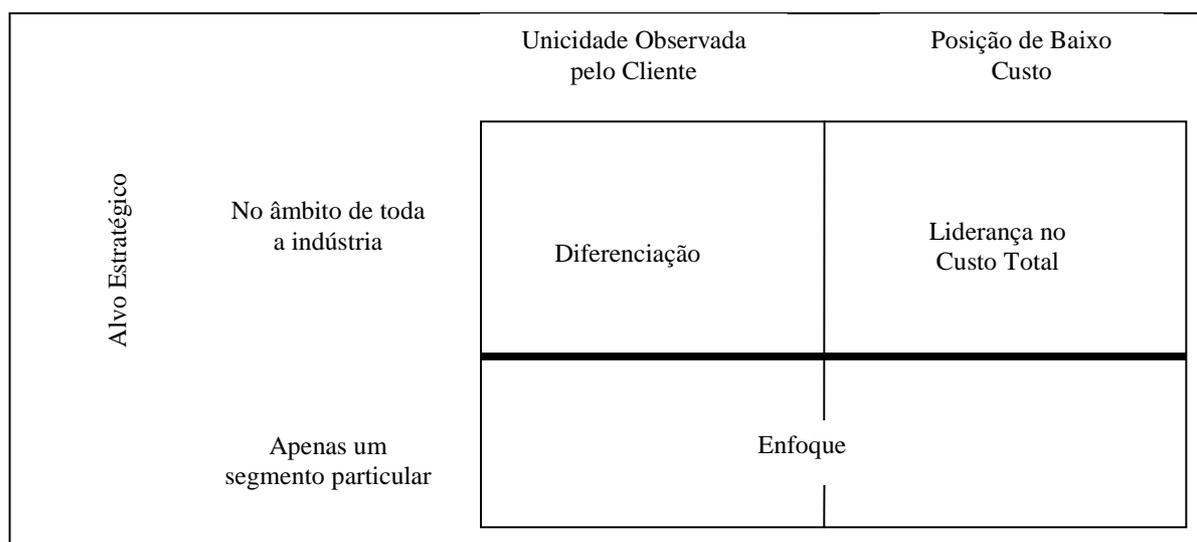
- f) Rivalidade entre os Concorrentes Existentes: A rivalidade num setor assume a forma de disputa por lideranças com o uso de táticas como concorrência de preços, propaganda e publicidade, introdução de novos produtos, aumento dos serviços ou garantias ao cliente, dentre outros;
- g) Novos Entrantes: São empresas que entram no mercado, trazem novos conceitos, com o objetivo de ganhar parcela de mercado, e, freqüentemente, oferecem recursos diferenciados. Como resultado de tais estratégias, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser aumentados, reduzindo, assim, a rentabilidade;

- h) Ameaça de Substitutos: As empresas podem ter concorrentes em outro setor que produzam produtos ou serviços substitutos, ou seja, que possam desempenhar a mesma função. Como exemplo, pode-se citar a popularização da *Internet* que trouxe opções gratuitas em substituição aos serviços de telefonia. Uma pessoa conectada na rede pode comunicar-se *on-line* com outra pessoa em qualquer parte do mundo, pagando apenas pela tarifa de utilização da *Internet*. A utilização da *Internet* pode substituir também os serviços de correios e de fax através dos *e-mails*;
- i) Poder de Negociação dos Compradores: Os clientes influenciam a concorrência no setor com seu poder de barganha, provocando a diminuição dos preços, jogando os concorrentes uns contra os outros. Nesta óptica, a seleção de clientes, ou seja, do mercado no qual a empresa vai atuar é uma decisão estratégica importante. Deve-se analisar o perfil dos clientes, a fim de elaborar as políticas de atuação da empresa em busca dos melhores resultados econômicos;
- j) Poder de Negociação dos Fornecedores: Um grupo de fornecedores é poderoso quando possui monopólio, produto diferenciado ou não concorre com produtos substitutos.

Segundo Freitas (1996, p.125), “a metodologia das cinco forças permite que a empresa observe a complexidade e aponte os fatores críticos para a concorrência em seu setor de atuação, como também a identificação das possíveis inovações estratégicas”.

As estratégias competitivas são meios utilizados pelas organizações na busca por vantagens competitivas. Segundo Rocha (1999, p. 13), “vantagem competitiva é a situação (o estado) da organização que consegue obter recursos e oferecer produtos e serviços em condições melhores que os concorrentes, em termos de qualidade, custo ou tempo de atendimento”.

Para Porter (1989), a adoção da estratégia competitiva deve ser consequência da compreensão das forças que determinam a concorrência e atratividade do setor, tendo como meta lidar com essas forças de forma a influenciá-las a seu favor. Para isso, segundo Porter (1989), existem três abordagens de estratégias genéricas bem-sucedidas: (1) Liderança no custo total; (2) Diferenciação; (3) Enfoque.



**Figura 2 - As três estratégias genéricas**

Fonte: Porter (1989).

Porter (1989) enfatiza que a estratégia de liderança no custo total exige um intenso controle dos custos e despesas. Custo baixo em relação ao concorrente torna-se o tema de toda a estratégia, não ignorando a importância da qualidade.

Ainda segundo o autor, para atingir a posição de líder no custo total, é necessária uma boa fatia de mercado, bem como buscar vantagens na compra de matéria-prima, desenvolver processos ou serviços mais simples, *mix* de produto variado, economia de escala para diluir os custos fixos. No entanto, para chegar-se a esse nível, a empresa terá de investir em tecnologia e ter um capital inicial que permita sua consolidação no mercado.

A estratégia de Diferenciação, de acordo com Porter (1989), corresponde a diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único. Dessa forma, uma empresa pode diferenciar-se por meio de produtos e serviços com atributo diferenciado, do reconhecimento da marca devido a investimento em *marketing*, do emprego de tecnologia e outros.

O autor enfatiza que a diferenciação cria uma lealdade do consumidor para com o produto da empresa. Porém, mesmo que a empresa opte pela estratégia de diferenciação, deve preocupar-se com o custo, pois a lealdade do consumidor não resistirá caso surjam concorrentes com preços muito inferiores.

A estratégia do Enfoque significa selecionar um tipo de compradores, um setor ou um mercado geográfico específico, atendendo muito bem o alvo selecionado, melhor que os concorrentes. A estratégia de enfoque pode visar também à diferenciação ou menores custos que os concorrentes para o segmento específico (PORTER, 1989).

Porter (1989) argumenta que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus consumidores, disponibilizando preços mais atrativos que os concorrentes por benefícios iguais (estratégia de baixo custo) ou oferecer atratividades e benefícios que possam compensar um preço maior (estratégia de diferenciação).

Souza et al. (2005, p. 1) atentam que “a simples redução de custos, em função da pressão de mercado por preços menores, pode ser nociva para a continuidade dos negócios no longo prazo”. Para que a redução de custos seja benéfica, é necessário que a qualidade dos produtos ou serviços seja mantida ou melhorada. Caso contrário, no longo prazo, a organização poderá perder espaço no mercado e deixar de ser competitiva.

## 2.2 Gestão estratégica de custos

Os estudos sobre o tema gestão estratégica de custos se intensificaram a partir da década de 1990, quando a competição global se tornou inevitável, e as empresas passaram a concorrer umas com as outras em qualquer parte do mundo. Quem passou a ditar as regras foi o mercado consumidor, e as informações sobre os custos dos produtos e serviços das empresas precisavam abranger uma natureza estratégica para que pudessem auxiliar no processo de tomada de decisão.

Shank e Govindarajan (1997) entendem que a gestão estratégica de custos surgiu como uma resposta para atender às demandas das novas exigências mercadológicas e às necessidades de adaptação das empresas a um contexto de busca por melhoria contínua da competitividade. Tem como principais atribuições a geração de informações para a tomada de decisão e a mensuração dos impactos das estratégias adotadas nos resultados das empresas.

Para os autores, comparativamente à contabilidade de custos, a gestão estratégica de custos analisa os dados de custos sob um contexto mais amplo e que são importantes no desenvolvimento de estratégias superiores, a fim de obter uma vantagem competitiva sustentável. São fundamentais também no controle dos resultados atingidos mediante a execução das

estratégias, conduzindo a organização a retornos financeiros acima da média, a fim de garantir a sustentação da vantagem competitiva.

Segundo Bacic (1994), no ambiente organizacional voltado para a competitividade, a gestão estratégica de custos deve oferecer suporte estratégico em longo prazo, acompanhando as diversas decisões estratégicas da empresa e conduzindo-a na obtenção dos resultados planejados. Isso é viabilizado buscando-se, também, a eliminação ou a redução de todo e qualquer custo que não esteja agregando valor ao cliente.

Conforme Silva Neto (2006), os custos são impactos produzidos pelas decisões estratégicas e ocorrem nos processos, ou seja, no momento da execução das estratégias. Dessa forma, a gestão estratégica de custos exerce importante papel no suporte ao enfrentamento da competição, por meio da geração de informações que atendam aos objetivos e às estratégias organizacionais.

No caso do setor de aviação brasileiro, a gestão de custos passou a ser mais importante a partir das décadas de 1990 e 2000, quando ocorreu a desregulamentação do setor. Segundo Sonino (1995), as empresas passaram de um modelo protegido pelos governos para um modelo de intensa competitividade. Esse ambiente exigiu uma nova postura na gestão das companhias em busca de adequação.

Esta nova postura está relacionada à tomada de decisões estratégicas em busca de vantagens competitivas frente às empresas concorrentes. A eficácia de tais decisões, porém, produz reflexos nos custos e, conseqüentemente, no resultado das empresas.

Destaca-se também a importância da gestão estratégica de custos a partir do surgimento do novo modelo de negócios de baixo custo, que tem como principal objetivo a popularização do transporte aéreo.

### **2.3 A competitividade no setor de aviação comercial brasileiro**

O setor de aviação, em âmbito mundial, sofreu diversas alterações ao longo da sua história, principalmente no que tange à competição entre as companhias aéreas. Com a intensificação da competição, muitas empresas foram criadas e outras desapareceram por não conseguirem acompanhar as mudanças ambientais que se sucederam (AVIATION WEEK; SPACE TECHNOLOGY, 2005).

No Brasil, foi a partir de 2000, no entanto, que muitas empresas, aparentemente sólidas no mercado, passaram a demonstrar suas fragilidades e acabaram por se extinguir. Em contrapartida, outras empresas, com novos e modernos conceitos de gestão surgiram, e estão se desenvolvendo rapidamente.

A Tabela 1 apresenta a participação das principais companhias aéreas brasileiras na demanda do mercado de transporte aéreo nos anos de 1997 e 2005, bem como a sua classificação no *ranking*. O objetivo é demonstrar as mudanças ocorridas no período.

Conforme demonstra a Tabela 1, no ano de 1997, a VARIG apresentava-se na liderança do mercado doméstico. A VASP, a TRANSBRASIL e a TAM aparecem, nessa ordem, nas próximas colocações, porém, com participações muito próximas entre si.

No ano de 2001, inicia-se uma transição nesse mercado, pois a VARIG, nesse momento, perde a liderança para a TAM. A companhia GOL entrou no mercado, e a TRANSBRASIL encerrou as operações. No ano de 2004, a VASP encerrou suas operações. Em vista do encerramento das atividades em 2001, a Transbrasil não é considerada nesta investigação.

**Tabela 1 – % Participação das principais companhias brasileiras aéreas no mercado doméstico**

| <b>Ano</b> |             | <b>Gol</b>     | <b>Tam</b>     | <b>Transbrasil</b> | <b>Varig</b>   | <b>Vasp</b>    |
|------------|-------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|----------------|
| 1997       | % particip. | na             | 16             | 18                 | 40             | 18             |
|            | classif.    | na             | 4 <sup>a</sup> | 3 <sup>a</sup>     | 1 <sup>a</sup> | 2 <sup>a</sup> |
| 1998       | % particip. | na             | 20             | 16                 | 37             | 19             |
|            | classif.    | na             | 2 <sup>a</sup> | 4 <sup>a</sup>     | 1 <sup>a</sup> | 3 <sup>a</sup> |
| 1999       | % particip. | na             | 24             | 16                 | 34             | 16             |
|            | classif.    | na             | 2 <sup>a</sup> | 4 <sup>a</sup>     | 1 <sup>a</sup> | 3 <sup>a</sup> |
| 2000       | % particip. | na             | 27             | 12                 | 31             | 15             |
|            | classif.    | na             | 2 <sup>a</sup> | 4 <sup>a</sup>     | 1 <sup>a</sup> | 3 <sup>a</sup> |
| 2001       | % particip. | 5              | 31             | 7                  | 29             | 14             |
|            | classif.    | 5 <sup>a</sup> | 1 <sup>a</sup> | 4 <sup>a</sup>     | 2 <sup>a</sup> | 3 <sup>a</sup> |
| 2002       | % particip. | 12             | 35             | na                 | 27             | 13             |
|            | classif.    | 4 <sup>a</sup> | 1 <sup>a</sup> | na                 | 2 <sup>a</sup> | 3 <sup>a</sup> |
| 2003       | % particip. | 19             | 33             | na                 | 30             | 12             |
|            | classif.    | 3 <sup>a</sup> | 1 <sup>a</sup> | na                 | 2 <sup>a</sup> | 4 <sup>a</sup> |
| 2004       | % particip. | 22             | 36             | na                 | 30             | 9              |
|            | classif.    | 3 <sup>a</sup> | 1 <sup>a</sup> | na                 | 2 <sup>a</sup> | 4 <sup>a</sup> |
| 2005       | % particip. | 27             | 43             | na                 | 26             | na             |
|            | classif.    | 2 <sup>a</sup> | 1 <sup>a</sup> | na                 | 3 <sup>a</sup> | na             |

Fonte: ANAC (2006)

Conforme demonstra a Tabela 1, no ano de 1997, a VARIG apresentava-se na liderança do mercado doméstico. A VASP, a TRANSBRASIL e a TAM aparecem, nessa ordem, nas próximas colocações, porém, com participações muito próximas entre si.

No ano de 2001, inicia-se uma transição nesse mercado, pois a VARIG, nesse momento, perde a liderança para a TAM. A companhia GOL entrou no mercado, e a TRANSBRASIL encerrou as operações. No ano de 2004, a VASP encerrou suas operações. Em vista do encerramento das atividades em 2001, a Transbrasil não é considerada nesta investigação.

A VARIG não sustentou a liderança ao longo do período analisado, tendo sido ultrapassada pela TAM, que demonstrou relevante crescimento. A GOL iniciou suas atividades em 2001 e, em 2005, já detinha 26,6% da demanda, superando a VARIG. Em março desse ano (2007), a GOL adquiriu a “Nova Varig”, assumindo as operações da empresa, mas mantendo a marca.

Conforme Jesus (2005), o aumento da concorrência no setor de aviação comercial brasileiro foi intensificado pela desregulamentação que segue uma tendência mundial e iniciou no Brasil a partir de 1990. O processo de desregulamentação teve como objetivo central melhorar o desempenho do setor com uma gestão mais dinâmica, buscando satisfazer às necessidades do mercado e permitir que uma parcela maior da população viesse a ter acesso aos serviços de transporte aéreo, através de maior oferta e menores tarifas.

Segundo Nunes (2004), as viagens de avião proporcionavam conforto e luxo, ao alcance apenas das classes mais privilegiadas que podiam pagar por esses serviços. A partir da década de 1990, esse cenário foi alterado pela visão de alguns empreendedores do ramo de aviação mundial que viram a possibilidade de popularizar o transporte aéreo, de forma a viabilizar as viagens de negócios e lazer também para as classes menos privilegiadas. Devido a essa nova visão, planejar, controlar e reduzir custos passou a ser vital para a sobrevivência das companhias aéreas.

Em agosto de 2000, o DAC autorizou a operação da GOL como uma companhia aérea regular, sendo tratada com as mesmas regras que as companhias estabelecidas. Em 2001, a empresa iniciou suas atividades. A companhia foi criada pelo grupo Áurea, o maior grupo de transporte rodoviário brasileiro, adotando um novo modelo negócios intitulado internacionalmente *low cost, low fare* (baixo custo, baixa tarifa), com o forte objetivo de popularizar o transporte aéreo no Brasil.

O papel da gestão estratégica de custos neste ambiente está na avaliação do mercado com relação aos preços praticados e aos custos incorridos pelos concorrentes. A partir disso, é possível divisar as melhores opções de atuação da empresa de acordo com suas características e objetivos, e planejar as formas de ser mais competitivo que os concorrentes.

Conforme Joseph et al. (2004), o setor de aviação comercial está em crescimento em âmbito mundial e isso exige que as companhias aéreas adotem ações estratégicas de crescimento. As mudanças ocorreram com relação ao tipo de serviço prestado, em que atributos de sofisticação perderam espaço na preferência dos consumidores para serviços mais simples e tarifas mais baratas.

São essas mudanças que estão refletidas na Tabela 1. Observa-se que a companhia VARIG, que detinha 40% do mercado em 1997, passou para a terceira colocação em 2005. A companhia TAM, por sua vez, passou de quarta colocada no setor para primeira a partir de 2001. Ainda no mesmo ano, passou a atuar no mercado a empresa GOL, adepta ao novo modelo de negócios de baixo custo e baixa tarifa.

### 3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Esta pesquisa tem natureza explanatória, pois visa explicar a relação entre as variáveis: posicionamento estratégico e resultado econômico (GIL, 2002, p. 42). Quanto ao aspecto temporal, pode ser considerada longitudinal, pois avalia os dados ao longo de um determinado período, neste caso de 2001 a 2005. O método utilizado foi uma pesquisa documental.

Na coleta de dados, utilizou-se de documentos, sendo as principais fontes os Anuários de Transporte Aéreo publicados pela Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, estes considerados dados secundários, pois haviam sido coletados para outros fins. Estes anuários possuem dados quantitativos e qualitativos. No anuário de 2005, nem todos os dados disponíveis para os outros anos estavam apresentados, como, por exemplo, o número de pousos. Até o momento da redação deste artigo, no início de julho de 2007, os dados de 2006 ainda não se encontravam disponíveis para consulta no site da ANAC.

Foram consideradas na amostra as empresas que realizam vôos regulares e que estavam em operação pelo menos em parte do período pesquisado, sendo estas a TAM, a VARIG, a VASP e a GOL, representando 95% do total de passageiros transportados pelo setor em 2005. Em vista da pequena relevância em termos de participação, ao longo do período, não foram consideradas na coleta outras empresas como a Rio-Sul, a Transbrasil, a Ocean Air e a BRA. A análise de dados usou principalmente a estatística descritiva.

Para tanto, os procedimentos foram: a) coleta dos Anuários de Transporte Aéreo da ANAC; b) identificação dos elementos pertinentes para análise do determinante estratégico; c) Tabulação e comparação dos resultados.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, é apresentada a análise dos dados obtidos na pesquisa, são apresentados os posicionamentos estratégicos das companhias aéreas e, em paralelo, é feita a análise dos reflexos de tal posicionamento nos resultados das companhias. Estes são analisados à luz da tarifa média praticada, dos gastos por passageiro/km/transportado e do resultado operacional das companhias.

### 4.1 O posicionamento estratégico e os reflexos nos resultados das companhias aéreas

Inicialmente, na Figura 3, apresenta-se a tarifa média em (R\$) por passageiro/km/transportado entre os anos 2001 e 2005.

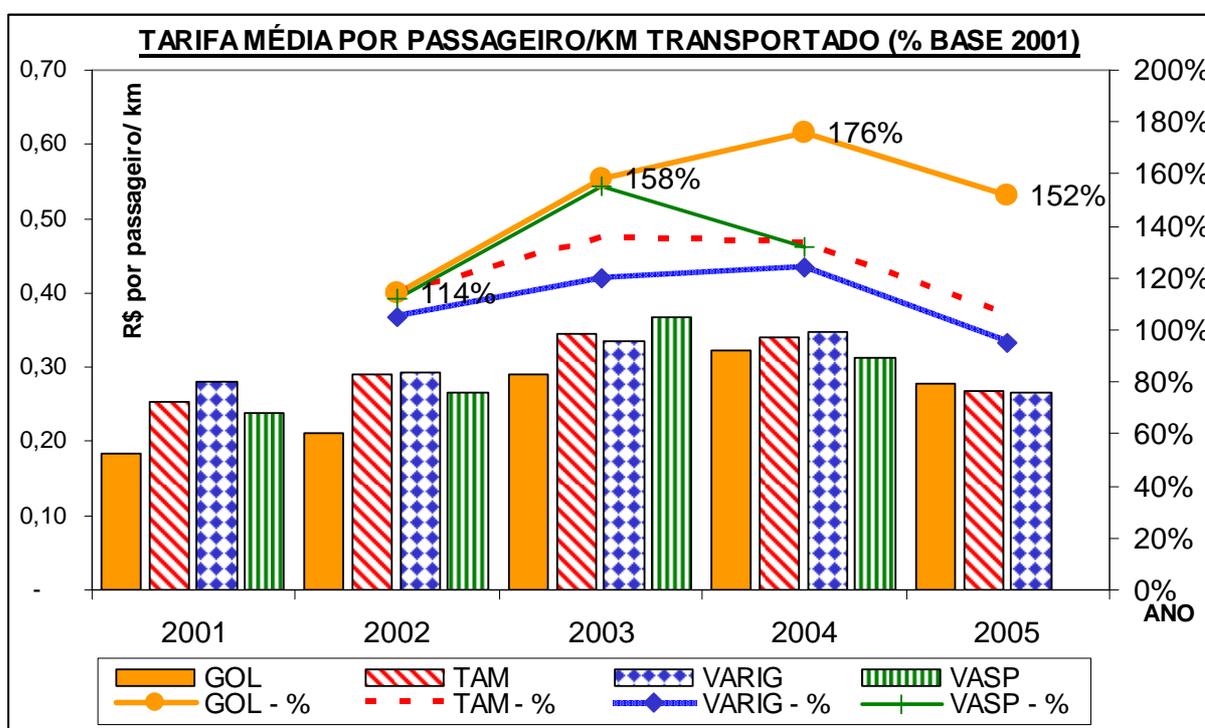


Figura 3 - Comparação da tarifa/passageiro/km/transportado (R\$)

Fonte: adaptado dos Anuários da ANAC, nos períodos analisados (2006).

A análise da tarifa praticada pelos concorrentes e da média do setor permite verificar como está a competitividade da empresa. Com isso, a empresa pode planejar seus custos e reavaliar as margens de lucro com que está trabalhando.

Conforme visto anteriormente, a GOL entrou no mercado, em 2001, adepta ao novo conceito intitulado mundialmente como *low cost, low fare* (baixo custo e baixa tarifa). Para Oliveira Junior (2007), tal modelo foi desenvolvido através do *benchmark* em empresas como *Southwest Airlines*, de onde surgiu a idéia da frota padronizada e que os serviços de bordo deveriam ser os mais simples possíveis e que os vôos fossem diretos. Da *EasyJet*, a possibilidade de terceirizar muitas atividades e com a *JetBlue* e a *Ryanair*, a necessidade de informatizar as operações. Desta forma, a empresa buscou amparar-se em diversos modelos a fim de planejar o modelo ideal.

Segundo Ariente et al. (2006), a GOL atua com uma enxuta estrutura de custos, baseada em três pilares que privilegiam a alta tecnologia, padronização da frota e motivação da equipe. Verifica-se, na Figura, 3 que, no início das operações, em 2001, a GOL atuou com uma tarifa média muito abaixo da praticada pelo setor; isso fez com que a companhia obtivesse um relevante crescimento passando a segunda colocada na demanda do setor num horizonte de apenas cinco anos.

Tais mudanças exigiram que as companhias estabelecidas reavaliassem seu posicionamento e buscassem equiparação aos novos padrões tarifários estabelecidos pela entrante. Verifica-se, por meio da Figura 3, que as empresas TAM e VARIG vêm diminuindo as tarifas médias, ao longo do tempo, e que, em 2005, as tarifas das duas principais concorrentes apresentaram-se abaixo das tarifas da GOL. Pode-se perceber que, no período analisado, esta companhia foi a que teve maior crescimento na tarifa média.

Outro aspecto interessante de observar é que a flutuação da tarifa média das empresas tem comportamento bastante similar (variação % Base 2001 – Figura 3). Isto pode denotar que as empresas se balizam fortemente pela concorrência, ficando a estratégia de diferenciação de preços em segundo plano. Aparentemente, o mercado percebe estas questões, pois no ano (2003), em que houve o maior aumento percentual de tarifas médias, foi em que o setor teve o menor número de passageiros/km transportado (Tabela 2).

Um aspecto que se destaca é que, no período 2001-2005, houve um crescimento de quase 30% no volume transportado, todo ele praticamente absorvido somente pela GOL e pela TAM, isto é, as outras duas companhias tiveram significativas perdas de mercado. Isso reforça o acerto das duas primeiras em propor uma nova estratégia que abarcasse uma demanda reprimida.

**Tabela 2 - Passageiros/ Km Transportados (Milhões)**

| ANO   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| GOL   | 1.261  | 3.224  | 4.817  | 6.034  | 9.392  |
| TAM   | 8.162  | 9.344  | 8.321  | 10.088 | 15.158 |
| VARIG | 7.614  | 7.133  | 7.586  | 8.376  | 9.169  |
| VASP  | 3.804  | 3.386  | 3.072  | 2.440  |        |
| SETOR | 26.296 | 26.784 | 25.093 | 27.893 | 35.351 |
| Var % |        | 2%     | - 6%   | 11%    | 27%    |

Fonte: adaptado dos Anuários da ANAC, nos períodos analisados (2006).

Por outro lado, é preciso ver a questão da tarifa média com um pouco mais de detalhamento. Ao se verificar o trecho médio voado (Tabela 3), percebe-se que a GOL tem o menor deles, enquanto a VARIG tem o maior. A TAM teve seu trecho médio elevado, consequência provável da sua entrada no mercado internacional. Como há um crescimento não proporcional da tarifa em relação ao aumento do trecho, é de fato esperado que o preço médio de trechos menores seja maior por quilometro voado. Ainda assim, o aumento da tarifa média da GOL foi de 52% em relação a 2001 para uma inflação estimada no período de 36,5 % (FIPE, 2007). É razoável supor que, ao entrar no mercado em 2001, a GOL trabalhasse com tarifas médias mais atrativas como forma de buscar espaço. Na medida em que a empresa se consolidou, a tarifa média foi a um patamar mais próximo do que provavelmente a empresa considera ideal.

**Tabela 3 – Trecho médio voado (km)**

| ANO   | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|-------|------|------|------|------|------|
| GOL   | 628  | 633  | 653  | 667  | *    |
| TAM   | 606  | 633  | 724  | 759  | *    |
| VARIG | 871  | 893  | 840  | 831  | *    |
| VASP  | 699  | 693  | 708  | 713  | *    |

\* dados não disponíveis ou descartados

Fonte: adaptado dos Anuários da ANAC, nos períodos analisados (2006).

O presidente da GOL, Oliveira Junior (2007, p.11-15), quando questionado sobre a equiparação das tarifas, argumenta que elas nunca foram tão baixas no mercado brasileiro e que a GOL provocou uma convergência do mercado para o seu modelo de negócios.

No início das operações da GOL, os custos de operações da companhia chegavam a ser 60% menores que os das outras companhias. Nós passamos a ser referência; outras empresas mudaram a gestão, buscando ganhos de eficiência. E isso provocou uma redução geral nas tarifas. Por isso a diferença. Não porque a GOL esteja cobrando mais caro do que antes, mas porque o mercado opera atualmente com tarifas médias mais baixas.

Com o intuito de analisar a declaração de Oliveira Junior, apresenta-se, na Tabela, 4 um comparativo dos gastos das demais companhias frente aos gastos da GOL.

**Tabela 4 -Gastos por passageiro/km/transportado da GOL em relação as concorrentes**

| Ano  | Gol   | Tam   |            | Varig |            | Setor |            |
|------|-------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|
|      | gasto | gasto | %          | gasto | %          | gasto | %          |
| 2001 | 0,180 | 0,274 | <b>52%</b> | 0,283 | <b>58%</b> | 0,285 | <b>59%</b> |
| 2002 | 0,198 | 0,326 | <b>65%</b> | 0,299 | <b>51%</b> | 0,323 | <b>63%</b> |
| 2003 | 0,242 | 0,334 | <b>38%</b> | 0,300 | <b>24%</b> | 0,339 | <b>40%</b> |
| 2004 | 0,245 | 0,300 | <b>23%</b> | 0,312 | <b>28%</b> | 0,331 | <b>35%</b> |
| 2005 | 0,223 | 0,265 | <b>19%</b> | 0,302 | <b>36%</b> | 0,288 | <b>29%</b> |

Fonte: adaptado dos Anuários da ANAC, nos períodos analisados (2006).

Na Tabela 4, pode-se constatar que o exposto por Oliveira Junior, quanto a uma convergência de mercado com relação à diminuição dos gastos, é verdadeiro, pois os gastos da TAM, da VARIG e do setor diminuíram o percentual frente aos gastos da GOL. Tal constatação indica uma mudança no posicionamento estratégico das companhias aéreas, para o modelo de negócios de baixo custo. Verifica-se que a TAM é a companhia que mais aproximou os gastos frente aos gastos da GOL.

Conforme Bologna (2006), presidente da TAM, a empresa busca um reposicionamento para empresa de baixo custo. Para isso, a companhia, assim como a GOL, buscou um *benchmark* internacional por meio da *Aer Lingus*, uma empresa de bandeira da Irlanda que viveu uma séria crise financeira, com reais possibilidades de fechar as portas. A empresa irlandesa se reestruturou com sucesso, como empresa aérea de tarifas simplificadas e custos mais baixos. As principais ações estratégicas da empresa irlandesa foram: atuar com uma frota unificada em dois tipos de aeronaves, o que permitiu uma redução nos custos de combustível e manutenção das aeronaves e, ainda, passou a vender grande parte das passagens diretamente pela *internet*.

A TAM, a partir de 2001, passou a eliminar os aviões Fokker 100 e padronizou a sua frota com modelos da fabricante Airbus; também vem trabalhando fortemente com as vendas de passagens diretamente pela *Internet*, através do portal e-tam, dentre outras ações estratégicas para a redução de custos. No ano de 2002, a empresa desativou dez unidades do modelo *Fokker-100*.

A GOL, ao entrar no mercado, consolidou sua imagem como empresa de baixo custo e de baixa tarifa. Ao longo do tempo, ela se mantém como empresa de baixo custo e isso é refletido pelo aumento da sua margem operacional. Quanto à tarifa, porém, verifica-se que, em 2005, está próxima das tarifas praticadas pelo mercado. Também é possível verificar que houve um aumento do gasto da GOL ao longo do período, apesar da queda em 2005. Uma análise mais detalhada dos itens de custos mostra que provavelmente o principal responsável tenha sido o aumento dos custos com combustível (Tabela 5), de cerca de cinco centavos por passageiro/km transportado, um reflexo do aumento dos preços internacionais.

**Tabela 5 - Custo Médio de Combustível por Passageiro / Km Transportado**

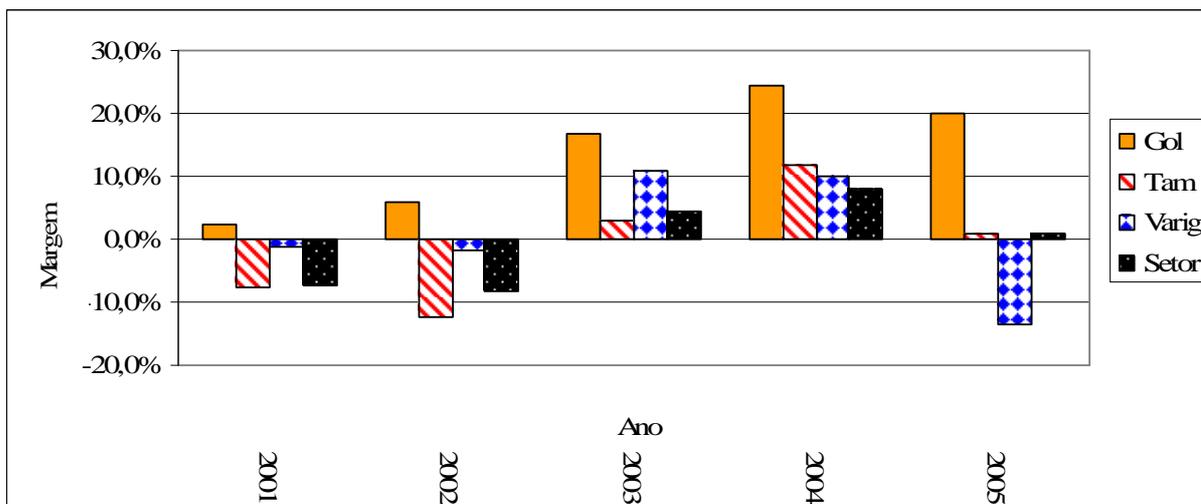
| ANO   | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| GOL   | 0,036 | 0,041 | 0,068 | 0,077 | 0,082 |
| TAM   | 0,055 | 0,068 | 0,079 | 0,082 | 0,085 |
| VARIG | 0,060 | 0,062 | 0,082 | 0,091 | 0,098 |
| VASP  | 0,081 | 0,113 | 0,150 | 0,184 | -     |

Fonte: adaptado dos Anuários da ANAC, nos períodos analisados (2006).

Em 1997, a VARIG detinha 40% do mercado doméstico e apresentava-se como líder do segmento. No entanto, a empresa não obteve o mesmo crescimento que o mercado e perdeu participação e a liderança, a qual passou para a companhia TAM, em 2001.

As mudanças mercadológicas citadas anteriormente exigiam da VARIG uma estratégia para manter a sua participação no mercado, porém, devido a sua expressiva perda de mercado, pode-se dizer que a VARIG não adotou ações estratégicas eficazes para este fim. A VARIG buscava levar aos passageiros uma imagem de empresa que oferece um serviço diferenciado. Por isso, criou junto ao consumidor também a imagem de empresa que atua com tarifas mais altas que as concorrentes. Na Figura 3, porém, verifica-se que a VARIG apresentou tarifas próximas dos seus principais concorrentes, em grande parte do período analisado, o que demonstra ter sido uma das ações estratégicas em busca de competitividade.

Verifica-se, na Figura 4, que a VARIG teve prejuízo operacional nas operações domésticas nos anos 2001, 2002 e, com maior relevância, em 2005, quando reduziu significativamente a tarifa, buscando acompanhar o mercado e recuperar a participação perdida (Figura 3 e Tabela 2). Isso denota que simplesmente a redução de tarifas médias, mesmo se acompanhada do aumento do volume de clientes transportados, não oferece um resultado positivo se a estrutura de custos subjacente não é coerente com a estratégia. Além desses fatos relacionados aos custos operacionais, a VARIG teve seu resultado final afetado negativamente pelos custos financeiros decorrentes de um pesado passivo, conforme ficou demonstrado durante o processo de recuperação judicial a que foi submetida em 2006.



**Figura 4 – % de resultado operacional sobre a receita líquida**

Fonte: adaptado dos Anuários da ANAC, nos períodos analisados (2006).

Por outro lado, a GOL, desde o início das suas operações, vem obtendo margem operacional positiva, inclusive sinalizando uma tendência de elevação. Isso comprova o acerto da escolha estratégica da companhia. Interessantemente, a TAM desde que redirecionou sua estratégia em 2001, parece ter reencontrado o caminho da lucratividade operacional, principalmente nos três últimos anos do período analisado, apesar da redução em 2005, comum a todas as empresas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de aviação comercial brasileiro passou por períodos turbulentos nos últimos anos, envolvendo tanto a situação econômico-financeira das companhias (por exemplo, VARIG, TRANSBRAZIL, VASP) quanto acidentes (TAM em 1996, 1997 e 2007 e GOL, em 2006). Além disso, houve incidentes derivados de condições estruturais da INFRAERO, como os agentes de controle do tráfego aéreo, questões físicas relacionadas a pistas e aeroportos.

Períodos de crises e turbulências são propícios a mudanças na forma de competir. Reconhecer essas situações e saber adaptar-se faz parte das escolhas estratégicas das organizações. Empresas que conseguem se reposicionar nesses momentos podem se tornar grandes vencedoras, não só sobrevivendo, mas também obtendo lugar de destaque, com melhorias significativas nos seus desempenhos econômicos.

O presente estudo apresentou a evolução da competição na aviação comercial brasileira, mostrando que empresas como a GOL e a TAM, que souberam adaptar-se aos novos tempos do setor, obtiveram os melhores resultados econômicos. Essas empresas, seguindo o que Porter (1989) caracteriza como decisões estratégicas, souberam redefinir seu mercado de atuação, seus produtos e serviços e os recursos necessários. No primeiro caso, redirecionaram seus esforços para atender a uma parcela da população até então não contemplada com a possibilidade do transporte aéreo. Em relação aos produtos e serviços, passaram a oferecer uma configuração que contemplava o preço, em uma lógica *low cost, low fare*, ignorando a antiga tradição brasileira de considerar o voo um artigo de luxo. Por fim, ao adequarem suas frotas e seus processos operacionais e administrativos a este novo posicionamento estratégico, tornaram seus recursos consistentes.

A GOL e a TAM propuseram uma estratégia que busca a liderança no custo total. Concordando com as recomendações de Porter (1989), estas empresas desenvolveram serviços mais simples, buscaram economias de escala aumentando sua participação de mercado e padronizando as aeronaves, mantiveram um rigoroso controle de custos e despesas e investiram em tecnologia, tanto embarcada (controle automatizado de manutenção de aeronaves) quanto nos processos comerciais e administrativos (venda por *internet*, bilhetes eletrônicos, entre outros).

Concluindo, pode-se afirmar que uma boa gestão de estratégia de custos é fator determinante para as empresas na busca por crescimento e sustentação no mercado. Ela permite oferecer uma gestão de recursos coerente com a estratégia organizacional, aumentando sua efetividade e, conseqüentemente, a capacidade de competir da empresa.

Espera-se que esta investigação estimule e auxilie na consecução de outros estudos na área de gestão estratégica de custos e no setor de aviação comercial. Poderia, por exemplo, ser estudado o caso de empresas deste setor que buscam trabalhar por diferenciação ou enfoque e sua estrutura subjacente de custos. Com isso, seria possível comparar com os resultados deste artigo. Em outras áreas, este texto espera contribuir, ilustrando como se pode conduzir uma análise de posicionamento estratégico e de gestão estratégica de custos, notadamente em setores de serviços.

## REFERÊNCIAS

ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil. *Anuários de Transporte Aéreo* 2001, 2002, 2003, 2004 e 2005. Disponível em: <[www.dac.gov.br](http://www.dac.gov.br)>. Acesso em: 3 jan. 2006.

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

ARIENTE, Marina. *Marketing de convergência: Mudanças no transporte aéreo brasileiro*. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/organizacoes/organiacoes\\_10.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/organizacoes/organiacoes_10.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2006.

AVIATION WEEK & SPACE TECHNOLOGY. US Government can take steps to keep Airlines flying. *Aviation Week & Space Technology*. New York, v. 163, n. 11, p. 70. 19 set. 2005.

BACIC, Miguel Juan. *Escopo da gestão estratégica de custos em face das noções de competitividade e de estratégia empresarial*. I Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. São Leopoldo, UNISINOS, 1994.

BOLOGNA, Marco Antônio. *Entrevista exclusiva com o presidente da TAM*. Disponível em: <[http://www.jetsite.com.br/2006/mostra\\_gente.asp?codi=47](http://www.jetsite.com.br/2006/mostra_gente.asp?codi=47)>. Acesso em: 30 nov. 2006.

FIPE – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS. *Índices - IPC mensal acumulado*. Disponível em: <<http://www.fipe.org.br/web/index.as>>. Acesso em: 24 jul. 2007.

FREITAS, Hilton Gordilho Teixeira de. *Novos cenários da aviação brasileira: a gestão da empresa TAM, privilegiando a liderança, a qualidade de serviços, o marketing e a cultura organizacional*. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1996.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

HOFER, C.W; SCHENDEL, D. *Strategy Formulation: analytical concepts*. St. Paul: West Publishing, 1978.

JESUS, Claudiana Guedes de. *Desregulamentação e Trabalho na Aviação Comercial Brasileira* (1990 – 2002). 2005. Dissertação (Mestrado em política Científica e Tecnologia). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

JOSEPH C. Anselmo; NEELAM Mathews; DOUGLAS Barrie; PIERRE Sparaco. Desperate Measures. *Aviation Week & Space Technology*. Nova Iorque, v. 161, n. 22, p. 54, Dec. 6, 2004.

NUNES, Kátia. Serviço de bordo. *Correio Popular*, 28 nov. 2004, Revista MetrÓpole. Disponível em: <<http://www.cpopular.com.br>>. Acesso em: 23 mar. 2007.

OLIVEIRA, Constantino Junior de. O Novo Rei dos Ares. *Revista Veja*. São Paulo: a. 40; n. 2002; p. 11-15, 4 de abril, 2007.

PORTER Michael E. *Estratégia competitiva*, “Técnicas para análise de indústrias e da concorrência”. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. What Is Strategy? *Harvard Business Review*, p.61-78, Nov./Dec. 1996.

\_\_\_\_\_. O principal desafio é definir uma estratégia. *Revista Inter managers*. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br/archivo/archivo.jsp#>>. Acesso em: 12 ago. 2005.

ROCHA, Welington. *Gestão estratégica*. maio, 1999. Disponível em: <[http://www.fipecafi.com.br/public\\_artigos/wellington/GestaoEstrategica.pdf](http://www.fipecafi.com.br/public_artigos/wellington/GestaoEstrategica.pdf)>. Acesso em: 5 jan. 2007.

SHANK, J. K; GOVINDARAJAN, V. *A revolução dos custos*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA NETO, José Moreira da. *Mensuração de processos empresariais: Objetivos, Estratégias e Comportamento dos Custos*. Universidade Federal de Rondônia, Departamento de Ciências Contábeis: Rondônia. Disponível em: <<http://www.unir.br/>>. Acesso em: 20 out. 2006.

SONINO, Guido. *Depois da turbulência: a aviação comercial brasileira aprende com suas crises*. São Paulo: APVAR, 1995.

SOUZA, Marcos Antonio; BARTZ, Daniel; STAUDT, Tarcisio. Análise dos custos de concorrentes: aplicação da engenharia reversa em uma empresa do setor calçadista. ENANPAD, 2005. *Anais ...* Rio de Janeiro, ANPAD, 2005.

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