



ARTIGOS

REDE DE RECURSO: UM MODELO DESENVOLVIDO A PARTIR DO CASO GOL LINHAS AÉREAS

Marcelo Pereira Binder

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas - FGV-SP
Professor do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE
E-mail: binder@uol.com.br [Brasil]

Resumo

Nosso objetivo neste trabalho é entender como os recursos e competências de uma empresa são articulados para gerar um modelo de negócios inovador. Para tanto, examinamos a entrada de uma nova empresa à indústria brasileira de transporte aéreo doméstico. Nosso objeto de estudo foi a Gol Linhas Aéreas e o período estudado foi de 2001 a 2003, que retrata a entrada e o estabelecimento da empresa, o foco do nosso estudo. Como referencial teórico, empregamos a Teoria Baseada em Recursos (*Resource Based View* – RBV). Adotamos a metodologia qualitativa com análises documentais, entrevistas com especialistas do setor e executivos da empresa. Na nossa discussão, a partir do caso, desenvolvemos o modelo que denominamos Rede de Recursos no qual mostramos como a combinação dos recursos organizacionais gera um modelo de negócios inovador. Nas conclusões apontamos como a análise da Rede de Recursos avança no corpo teórico da RBV.

Palavras-chave: Estratégia empresarial, rede de recursos, teoria dos recursos.

1 INTRODUÇÃO

O setor de transporte aéreo é complexo, consolidado e suscetível a diversas pressões. Ele é diretamente afetado por políticas governamentais, pelas variações do produto interno bruto (PIB), do dólar e do preço dos combustíveis (DOGANIS, 1991). A partir dos anos 1970, no Brasil, o setor passou por um forte processo de regulação e consolidação, que moldou o panorama competitivo, até o começo dos anos 1990 quando, no governo Collor, teve início um processo de liberalização que formou o cenário atual do setor aéreo brasileiro. E toda vez que o setor passou por fortes mudanças, uma nova empresa aérea entrou ou cresceu no mercado. Na década de 1990, com desregulamentação e câmbio favorável, a TAM saiu do mercado regional, entrou no mercado nacional, cresceu e se consolidou, no final da década, como a segunda maior empresa. E no início dos anos 2000, com forte aumento dos combustíveis e novas tecnologias aeronáuticas, surge a GOL com um novo modelo de negócios para lidar com as pressões de custos (BINDER, 2006).

Neste artigo, nosso objetivo é entender como a GOL construiu um modelo inovador de negócio dentro do contexto nacional, através de uma combinação diferenciada de recursos, para entrar e se estabelecer com êxito no mercado aéreo nacional e a partir daí derivar proposições teóricas.

Como referencial teórico adotamos a Teoria Baseada em Recursos (RBV). Dentro da RBV identificamos a carência de estudos empíricos sobre a articulação de diversos recursos das empresas, a maioria dos estudos empíricos apontam para um ou dois recursos estratégicos que a empresa possui como, por exemplo, precificação (DUTTA; ZBARACKI; BERGEN, 2003) e qualidade (POWELL, 1995). Assim, nos propusemos a realizar um estudo exploratório voltado para identificar, dentro da realidade empresarial nacional, como a RBV explica a combinação de diversos recursos para entrada de uma nova empresa com um modelo de negócios inovador.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: esta seção contém a introdução, a seção dois traz a revisão teórica sobre a RBV. Depois, na seção três, apresentamos a metodologia, na seção quatro apresentamos o caso, na seção cinco as discussões e na sexta e última seção apresentamos as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A proposição central da RBV é que a fonte da vantagem competitiva encontra-se, primariamente, nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pela empresas (PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984). Em relação a esse princípio básico, pesquisas sobre a RBV têm sido realizadas, aprofundando o conhecimento e o entendimento sobre como os recursos têm sido aplicados, o que traz a vantagem competitiva sustentável e quais são as origens da heterogeneidade das firmas. Estas são, assim, consideradas feixes de recursos (WERNERFELT, 1984) ou conjuntos de competências e capacidades (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Estes recursos e capacidades são vistos como elementos raros, de imitação e substituição difícil e custosa no quadro de uma organização particular (BARNEY, 1991, 1997). A ideia de recursos inclui não apenas os físicos e financeiros, mas também aqueles intangíveis (HALL, 1992) ou invisíveis (ITAMI, 1987).

Para FOSS (1997), a perspectiva RBV possui inicialmente duas generalizações empíricas básicas: (1) existem diferenças sistemáticas básicas entre as firmas, estendendo-se pela forma na qual elas controlam seus recursos para implementar suas estratégias e (2) essas diferenças são relativamente estáveis. A estrutura básica da RBV irá emergir quando essas duas generalizações forem combinadas com dois pressupostos derivados da economia: (1) diferenças nos recursos das firmas causam diferenças de performance e (2) firmas procuram

umentar sua performance econômica. As implicações são que empresas buscam atingir performance superior através da aquisição de um conjunto de recursos que gerem vantagem competitiva.

Com base nessas premissas, em um dos artigos considerado seminal da RBV, Wernerfelt (1984) propõe o desenvolvimento de algumas ferramentas econômicas para analisar a posição dos recursos e, através dessa análise, investigar possíveis posições estratégicas e a possibilidade de mensuração do resultado da relação entre lucratividade e recursos. Analisar a firma em termos de recursos traz (1) um novo olhar sobre sua posição estratégica diferente da análise por produto, (2) ajuda a identificar tipos de recursos que geram maior rentabilidade, (3) auxilia na escolha entre explorar mais os recursos existentes e adquirir novos, e (4) aquisições passam a ser vistas através da compra de um feixe de recursos.

Seguindo a linha de Wernerfelt (1984) e Rumelt (1997) defende que o conceito de posição competitiva de uma firma é definido pela cesta de recursos únicos detidos por ela e seus relacionamentos. E a tarefa da gerência é ajustar e renovar esses recursos e relacionamentos com o passar do tempo a fim de manter seu valor e a posição competitiva, tal posição também é defendida por Dierickx e Cool (1989) e Peteraf (1983).

Dentro da RBV muita ênfase deve ser dada ao processo de desenvolvimento interno dos recursos, o qual Dierickx e Cool (1989) designam por acumulação. Os recursos exigem um processo de acumulação contínuo, consistente, persistente, mas de esforços incertos. O trabalho de Dierickx e Cool (1989) é particularmente importante porque foca precisamente nos tipos de recursos e competências que são centrais à RBV: recursos não negociáveis que são desenvolvidos e acumulados pela firma. Esses recursos defendem a imitação porque possuem dimensões tácitas e são socialmente complexos, eles surgem dos conhecimentos e da aprendizagem da organização.

A aquisição de recursos também é considerada um elemento-chave da RBV. Existem mercados de recursos estratégicos nos quais a firma adquire recursos para implementar suas estratégias. Esses mercados são imperfeitos, ao contrário da visão da economia neoclássica, e cabe à firma explorar essas imperfeições. O valor de mercado de cada recurso possui uma relação direta com o valor desse recurso na estratégia da empresa. Firms que estão bem informadas sobre o valor futuro do ativo dentro de sua estratégia e conseguem tirar proveito disso, adquirindo-o no mercado por um preço inferior ao seu retorno, ou não o adquirindo quando está com preço superior ao seu retorno futuro, conseguirão, a longo prazo, retornos acima da média. Portanto, é a acuracidade da análise interna da firma sobre o valor futuro dos recursos em sua estratégia que lhe dará vantagem competitiva através da aquisição desses recursos no mercado atual (BARNEY, 1986). As informações sobre os recursos da firma permanecem como propriedades exclusivas da firma, protegidas por mecanismos de isolamento.

No entanto, é importante notar que nem todos os recursos são estratégicos. Recursos estratégicos são aqueles que trazem vantagem competitiva, implementando uma estratégia de criação de valor que não é simultaneamente empregada por nenhuma outra empresa e é capaz de sustentar a vantagem competitiva mantendo a estratégia da empresa isolada de cópia por outras empresas. Assim sendo, as empresas não podem esperar obter vantagem competitiva sustentável se os recursos empregados estão disponíveis a todas as empresas ou possuem alta mobilidade.

Dentre os fatores que tornam difícil a imitação dos concorrentes, na perspectiva RBV, encontram-se os de ordem natural (geografia, raridade de materiais), de mecanismos legais e institucionais (marcas, patentes, reservas de mercado, direitos de propriedade), além de fatores econômicos e organizacionais. Esses fatores contemplam a natureza tácita dos recursos (REED; DEFILLIPPI, 1990), as condições históricas únicas do desenvolvimento dos

recursos e competências (BARNEY, 1997) e a complexidade dos recursos (BARNEY, 1997; REED; DEFILLIPPI, 1990).

Barney (1991), Mahoney e Pandian (1992) e Rumelt (1997) descrevem essa proteção como mecanismos de isolamento, sendo eles a indeterminação ou ambiguidade causal do conhecimento envolvido. A ambiguidade causal é dada através do relacionamento de diversos recursos, ou seja, é um recurso resultante da interação de outros recursos e atividades e, portanto, não é copiado diretamente.

Na linha de Rumelt (1997) sobre ambiguidade causal, Reed e DeFillippi (1990) propõem a existência de três condições que, individualmente ou em conjunto, levariam à ambiguidade causal: (a) conhecimento tácito; (b) complexidade decorrente da interdependência entre um grande número de recursos; e (c) especificidade dos ativos. Em razão da ambiguidade causal, as outras empresas ficam impossibilitadas de imitação porque não sabem qual a atitude que devem tomar para imitar a estratégia da concorrente e, portanto, a estratégia não pode ser duplicada.

Acedo, Barroso e Galan (2006) apontam que existem algumas centenas de artigos empíricos que derivaram das proposições teóricas iniciais da RBV. Além dos desenvolvimentos no campo da administração geral e estratégica, foram realizadas pesquisas nas áreas de marketing, de recursos humanos e de tecnologia da informação. Hoopes, Madsen e Walker (2003) argumentam que as pesquisas empíricas sobre a RBV tomaram os mais diversos rumos e que, apesar do grande número de artigos, há grande divergência de resultados, bem como sobre o que é um recurso em definições operacionais em estratégias de investigação.

Pode-se agrupar essas pesquisas em algumas linhas centrais: (a) firmas que possuem recursos estratégicos possuem retornos econômicos superiores à média do setor, (b) firmas que possuem recursos não substituíveis, escassos e não imitáveis possuem vantagem competitiva sobre outras empresas, (c) os recursos internos das firmas explicam sua performance, (d) desenvolvimento de capacidades e conhecimentos dinâmicos e (e) aplicações em áreas funcionais, como recursos humanos, marketing, tecnologia da informação, etc. (BARNEY, 2001; BARNEY; WRIGHT, 2001).

No entanto, apesar desse crescimento de referências, ainda existe carência de estudos empíricos que buscam entender de forma estruturada como o conjunto de recursos e de competências da empresa é articulado para formar um novo modelo de negócio. Proposições teóricas nesse sentido, como vimos, foram desenvolvidas em artigos seminais da RBV, mas os estudos empíricos posteriores não seguiram essa linha de investigação, os estudos eram focados nos recursos individuais e sua relação com a performance. Além disso, os estudos empíricos da RBV não levam em consideração as escolhas humanas e comportamentos envolvidos na identificação e criação dos recursos organizacionais.

Essas características das pesquisas da RBV levaram a críticas sobre a tautologia da teoria (PRIEM; BUTLER, 2001a, 2001b). Na RBV investigam-se os recursos que geram vantagem competitiva sustentável através de análise de recursos valiosos, raros e não imitáveis. Assim, se a empresa possui vantagem competitiva, ela também possui recursos estratégicos.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada é a qualitativa com estudo de caso único de caráter exploratório. A metodologia de estudo de caso é adequada por realizarmos uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real e com as condições contextuais altamente pertinentes ao fenômeno estudado. Nosso estudo de caso se baseia em um caso em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados

isolados, baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados, de acordo com o proposto por Yin (2001). Corroborando nesse sentido, Eisenhardt (1989) argumenta que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento de um presente dinâmico com um conjunto de singularidades.

Ainda, segundo Yin (2001), a metodologia do estudo de caso é adequada quando as questões do tipo **o que, como e por que** são empregadas para investigar o fenômeno. Este estudo segue justamente nesse sentido. Procura-se entender **como** a GOL organizou seu conjunto de recursos e **por que** ela conseguiu sucesso com esse modelo.

Como o propósito é qualitativo e não comprovação ou falsificação de teoria por meio de teste de hipóteses, o produto final esperado é a análise das potencialidades do entendimento da combinação de uma base de recursos inovadora no contexto brasileiro e a proposição de conceitos e hipóteses que poderão ser objeto de investigação no futuro.

Nosso nível de análise é a organização e a empresa objeto do estudo é a GOL Linhas Aéreas, uma empresa criada com a proposta de inovar o modelo de negócios do mercado aéreo nacional.

Nosso período de análise são os anos de 2001 a 2003, que marcam a entrada e a consolidação da GOL como 3ª. maior empresa brasileira com cerca de 30% de mercado. Nosso objetivo é mostrar como ela articulou seus recursos para entrar no mercado e não realizar a análise da trajetória da empresa ou sua situação atual.

Neste estudo foram utilizadas três fontes de informação, a saber, documentação, registro em arquivos e entrevistas, coletando-se a mais completa sequência possível de dados pertinentes ao processo estudado. As fontes secundárias utilizadas foram: Arquivo da Folha de São Paulo (período de 2000 a 2003 – com os jornais **Folha de São Paulo, O Estado de S. Paulo, O Globo, Gazeta Mercantil**), **Revista Exame, Anuário Estatístico do DAC, Anuário Econômico do DAC, e Anuário Maiores e Melhores**. No arquivo da Folha de São Paulo e da revista **Exame** foram identificadas as reportagens cujo título ou subtítulo mencionava o nome da empresa estudada, DAC (atual ANAC), ou os termos mercado aéreo, setor aéreo, empresa aérea.

Também foram consultadas fontes próprias da empresa, como arquivo, documentos internos, informações institucionais e relatórios externos. Os dados coletados nos anuários estatísticos do DAC e no anuário da revista **Maiores e Melhores** forneceram elementos quantitativos para suportar o entendimento de diferentes aspectos da empresa.

Foram realizadas entrevistas com executivos e ex-executivos da empresa, especialistas do setor, pilotos, chefe de comissários e gestores da indústria aeronáutica. As entrevistas tiveram a finalidade de contribuir para o entendimento do setor, revelar elementos relevantes em sua operação e na operação da companhia estudada. Quando o entrevistado permitiu, as entrevistas foram gravadas, com o intuito de facilitar a análise posterior, retomar e clarificar temas através de outras consultas ao depoimento do respondente. Quando as entrevistas não eram gravadas, o pesquisador fazia anotações durante e logo após a entrevista.

Assim, dados das diversas fontes foram codificados para análise. Sempre que se tratava de artigos de jornal ou revista, evitava-se transcrever opiniões dos autores sobre o assunto, registrando-se somente fatos objetivos.

Através do processo de análise, realizou-se o que Eisenhardt (1989) denomina moldar hipóteses (*shaping hypotheses*) e comparação com a literatura (*enfolding literature*). No processo de moldar hipótese começam a surgir temas, conceitos e relações entre variáveis. A ideia central é comparar teoria e dados em um processo interativo. Ao mesmo tempo em que realizamos a comparação com a literatura dos conceitos emergentes do estudo, analisamos o que é similar e o que contradiz a literatura e, a partir daí, é feita a formulação ou o avanço da teoria.

4 CASO GOL

Em 2000, a Gol Transportes Aéreos Limitada teve autorização do Departamento de Aviação Civil (DAC) para operar como empresa aérea regular e, em 15 de janeiro de 2001 iniciou suas operações. A empresa foi criada pelo Grupo Áurea, maior grupo de transporte rodoviário brasileiro, com a proposta de atuar no mercado doméstico de transporte aéreo com uma nova forma de operação, internacionalmente intitulada *low cost, low fare*, ou baixo custo, baixa tarifa.

O setor de transporte rodoviário, sem o *status* do setor aéreo, tem no controle de custos o coração da empresa. O limite entre lucro e prejuízo é muito pequeno, exigindo estreito controle sobre custos e receitas. Além disso, a possibilidade de fraude por parte de motoristas e cobradores é grande.

Conforme a Arnt (2001), Constantino de Oliveira, conhecido como seu Nenê, fundador do grupo Áurea esperou durante trinta anos a ideia de montar uma empresa aérea amadurecer até chegar a hora: "Em 1970, eu comprei um jatinho SkyLane e passei a prestar atenção na aviação. Hoje, eu posso dizer que entendo de avião. A Gol vai oferecer a tarifa mais baixa do mercado. Vamos evitar entrar no vermelho. E vamos ficar com preços à altura do povo brasileiro" (ARNT, 2001, p. 1).

Segundo Tarcísio Gargioni, vice-presidente de marketing e serviços da GOL, a empresa nasceu da ideia de seu Nenê, que sempre desconfiou que seria possível vender passagens aéreas a preços inferiores aos oferecidos pelo mercado nacional.

Ponto importante para a entrada da empresa no setor era a perspectiva do crescimento do PIB e o perfil de passageiros do transporte aéreo nacional. No Brasil, 31 milhões de passageiros foram embarcados no ano de 2000, dos quais 6 milhões eram usuários, ou seja, passageiros que utilizaram transporte aéreo mais de uma vez naquele ano. Isso apontava para a concentração de público em 6 milhões de pessoas, implicando exclusão de contingente populacional expressiva do mercado de transporte aéreo.

Previamente à criação da empresa aérea, foi elaborado plano de viabilidade e plano de negócios, contratando-se executivos para realizar a estruturação da empresa. Esses executivos tornaram-se vice-presidentes ou diretores da empresa. Os vice-presidentes da GOL, de 2001 a 2003, eram Wilson Maciel Ramos, ex-vice-presidente de informática da VASP, vice-presidente de tecnologia e gestão da GOL; David Barioni Neto, comandante da VASP durante 19 anos, vice-presidente de operações da GOL; Tarcísio Gargioni, com 35 anos de experiência no setor de transporte, vice-presidente de marketing e serviços. E, como presidente da empresa, Constantino de Oliveira Junior, filho do **seu Nenê** e ex-responsável pelas operações rodoviárias do Grupo Áurea no Estado de São Paulo.

Foram elaborados diagnósticos sobre mercado, custos, objetivos e simulações do tamanho ideal da GOL, surgindo perfil baseado nas melhores marcas (*benchmarkings*) internacionais. Para estruturar a GOL, o grupo executivo contratado realizou visitas às principais empresas mundiais denominadas *low cost, low fare* (*Southwest Airlines, EasyJet, JetBlue, Ryanair*).

As características das principais empresas de baixo custo e baixa tarifa visitadas pelos executivos da GOL foram adaptadas à realidade brasileira, diferente da realidade na qual essas companhias operavam. Por exemplo, a *Southwest* voa de aeroportos secundários para cidades médias, o que, no Brasil, corresponderia a um voo do aeroporto de Viracopos, em Campinas, para Presidente Prudente, no interior de São Paulo. Para um executivo da GOL inclusive a operação em Guarulhos (em 2001) não era atraente: "... no voo que sai de

Guarulhos o passageiro economiza na passagem e gasta no táxi, isso não faz sentido.” (informação verbal)¹

Na *Southwest* não existe conexão na própria empresa, de modo que, para voar um trecho que envolva mudanças de aeronave, o passageiro compra dois bilhetes e é responsável pelo transporte de sua bagagem de uma aeronave para a outra. A forma de operação GOL com muitas conexões entre voos curtos exige a realização de conexões internas e a responsabilidade de traslado da bagagem é da empresa aérea.

Quanto ao comportamento do consumidor, uma pesquisa encomendada pela GOL indicou as seguintes características do mercado: a) compra da passagem aérea é racional; b) existe baixo envolvimento emocional na compra da passagem; c) marca não constitui fator preponderante na escolha da companhia; d) conveniência para comprar é fator importante, e e) preço e horário têm peso importante na escolha. Segundo executivos da GOL, esses resultados mostravam que o mercado havia mudado. Isso pode ser melhor explicado pela seguinte afirmação de um executivo da GOL: “Transporte aéreo é meio, não é fim. Primeiro o passageiro tem a necessidade de se deslocar, depois ele vai buscar a alternativa. Ninguém viaja somente por que a passagem está mais barata.” (informação verbal)²

Apesar de não ter sido realizado estudo específico, a percepção dos executivos da GOL foi de que nos dois primeiros anos de operação da empresa ocorreu uma migração de passageiros da VASP e da Transbrasil para a GOL e que a VARIG e a TAM também estavam perdendo passageiros, embora em menor escala, visto que possuíam um público melhor definido, classificado como *high-end* no setor, menos sensível a preços.

Em relação às aeronaves, a empresa montou frota padronizada, Boeing 737-700 e 737-800, denominado *Next generation* (nova geração), modernos e mais econômicos. A diferença do modelo 700 para o 800 é o tamanho da aeronave, mantendo-se a composição da tripulação. Nos trechos operados pela GOL, o consumo de combustível dessas aeronaves é cerca de 11% menor que o consumo de aeronaves similares.

Ao que se refere à manutenção das aeronaves, o computador de bordo identifica problemas como, por exemplo, aqueles relacionados ao não balanceamento do motor, indicando com precisão onde está o problema e facilitando o trabalho da equipe de manutenção. Por tratar-se de frota nova, a princípio, ainda não existia necessidade de aquisição e manutenção de hangar para a revisão, o que constituiu uma vantagem inicial.

Ainda, em relação ao custo de manutenção, o modelo de avião da GOL permite que seja realizada manutenção faseada, isto é, em etapas, sem necessidade de paradas mais longas, como no caso da manutenção tradicional, por blocos, dos modelos de aeronaves mais antigas.

Em relação aos serviços de bordo aos passageiros, a empresa optou por simplificá-los não oferecendo refeições quentes ou variedade de bebidas. À primeira vista, tal custo pode parecer pouco relevante na composição da tarifa. Entretanto, deve-se considerar que, para chegar ao avião, é necessária equipe de funcionários responsáveis pela compra, recebimento, estocagem e transporte das refeições até o avião, podendo haver perdas no trajeto. Além disso, o pessoal de limpeza terá mais trabalho e o avião ficará mais tempo no solo entre as etapas de voo. Tais atividades reduzem o tempo médio de voo do avião, aumentando o tempo de permanência no solo. E deve-se considerar que uma aeronave fazia em média dez trechos por dia (2003).

Além dos aspectos elencados, não servir alimentos quentes significa poder dispensar os equipamentos necessários ao seu armazenamento e preparo, o que cria espaço para mais 12 assentos por aeronave. Conforme Tarcísio Gargioni, vice-presidente de marketing e serviços

¹ Informação verbal fornecida por um executivo da Gol

² Informação verbal fornecida por um executivo da Gol

da GOL: “Reduzimos o tamanho da cozinha e colocamos uma sala maior.” (informação verbal)³

Esse **aumento da sala** propicia à empresa **ganhar um voo** a cada onze realizados. A falta de serviço de bordo é prejudicial somente para trechos mais longos. “O passageiro que embarca pela manhã em Porto Alegre e vai descer em Recife no final da tarde, passa o dia com refrigerante, suco e barrinha de cereal.” (informação verbal)⁴

Para os executivos, esse era um ponto negativo para escolha da empresa aérea em viagens longas. A falta de alimentação quente associada a escalas e conexões (rotas curtas emendadas) diminuíram a competitividade da empresa nas rotas longas.

Inicialmente, de 2001 a 2003, a disponibilidade de horários de voo da GOL não era a mesma da TAM e da VARIG, pois a empresa procurava evitar os horários congestionados e caros nos aeroportos. Segundo um executivo da empresa: “Voamos até mais tarde e começamos mais cedo. O nosso passageiro paga cem reais a menos e se submete a um pouco de desconforto de viajar um pouco mais cedo ou mais tarde. O cara de negócios não, ele quer decolar às oito da manhã.” (informação verbal)⁵

A GOL possui alto grau de informatização, possibilitando que a área que realiza dimensionamento de voo e controla os valores das tarifas seja operada por três profissionais de nível superior, enquanto a Transbrasil possuía equipe de 20 pessoas para as mesmas funções. A escala é entregue em meio magnético, assim como os manuais, enquanto, as demais empresas utilizam impressão em papel.

Em relação ao modelo operacional, as aeronaves da GOL ficam menos tempo paradas, o que implica voar mais. A concorrência voava, em média, 8,5 horas por dia por avião e na GOL os aviões voavam, em média, cerca de 10,5 horas por dia. Essa diferença decorre do menor tempo de permanência no solo entre as etapas dos voos da GOL: 20 minutos em aeroportos pequenos e 30 minutos em aeroportos grandes. Já para as empresas concorrentes, o tempo médio estimado de parada entre etapas é de 45 minutos.

O modelo comercial da GOL diferencia-se da concorrência, em virtude de sistema de vendas, em vez de reservas, como as empresas tradicionais operavam. A GOL foi pioneira ao vender passagens diretamente aos usuários, por internet ou telefone, e com baixa intermediação de agentes de viagens, reduzindo seu custo. A GOL entrou no mercado vendendo predominantemente passagens pela internet, enquanto na concorrência isso correspondia de 1% a 2% das vendas totais. Para vender pela internet é necessário não emitir bilhete. Por exemplo, naquela época, na TAM ou na VARIG, a compra de passagem aérea pela internet implicava, num segundo momento, retirar o bilhete na loja da empresa.

No caso da compra de bilhete por telefone, como a empresa não utilizava o sistema 0800, optando pelo 0300, quem paga o custo da ligação é o usuário, o que contribui para a redução de custos.

A informatização propiciou também a eliminação do bilhete: na compra o passageiro recebe uma senha, o que simplificou o processo de atendimento. As demais empresas implantaram esse sistema para todos os voos somente em 2005.

Em relação às despesas comerciais médias, verificou-se que, na GOL, elas representavam 11% do custo total contra 26% da concorrência. Na origem dessa diferença observava-se que a concorrência gastava em torno de 26% do custo total com despesas comerciais. Essa diferença é reflexo da concorrência com baixas vendas diretas, comissões maiores, e utilização de sistema de reservas internacionais caros, que cobravam de 4 a 5 dólares por reserva efetuada.

³ Informação verbal fornecida por Tarcísio Gargioni, Vice-presidente de Marketing e Serviços

⁴ Informação verbal fornecida por um executivo da Gol

⁵ Informação verbal fornecida por um executivo da Gol

Em 2003, os custos da GOL com pessoal eram 50% menores do que o custo médio do setor, graças à redução da relação número de funcionários/avião: a GOL operava com 94 funcionários por aeronave, enquanto a média do setor era de 150 por aeronave. Além disso, na GOL, não havia benefícios, como plano de assistência médica, e os diretores não possuíam carro da empresa. As informações necessárias para o desempenho da função eram enviadas eletronicamente aos pilotos que, para recebê-las, necessitavam de computador, impressora e acesso à internet, configurando repasse de custos aos funcionários.

Em 2003 a empresa contava com cerca de 1.800 funcionários para 19 aviões, ou seja, 94 funcionários por aeronave. Segundo a legislação aérea, por aeronave do modelo da frota da empresa são necessários: um comandante, um co-piloto, quatro comissários (um comissário por porta), de sorte que o número de tripulantes por avião é fixo. A GOL possui cerca de 700 tripulantes, isto é, 39 funcionários fixos por avião, média similar à da concorrência. No entanto, o número de não tripulantes equivale a menos da metade da concorrência: 55 funcionários por aeronave para 111 da concorrência.

Em relação ao pessoal, no início da operação, a GOL tomou a decisão estratégica de empregar ex-tripulantes da VASP e Transbrasil que estavam disponíveis no mercado de trabalho, pois tripulação mais experiente faz diminuir o valor do seguro do avião, como ilustram as declarações: “A GOL pegou todo mundo pronto, pegou cara de 22 anos de voo. A Gol é uma empresa nova com experiência velha.” (informação verbal)⁶. “A empresa não teve que formar pilotos, teve de adaptar os pilotos.” (informação verbal)⁷

Por outro lado, para equipes de terra e administrativos nas quais a experiência não constituía diferencial, a decisão da empresa foi de contratar profissionais menos experientes, diminuindo o custo de pessoal.

Outro fator importante dentro do modelo de negócios é a capacidade de precificação da GOL, através de sistema adequado de *yield management* (gerenciamento da receita). Para conseguir uma boa gestão da receita, a empresa é capaz de classificar as preferências dos consumidores por determinados atributos, criando tarifas diferenciadas e evitando erosão que, como apontado anteriormente, constitui vender bilhete por tarifa promocional a passageiro que viajaria pela tarifa normal. Os passageiros menos sensíveis a preços tendem a reservar seus bilhetes com pouca antecedência, enquanto os mais sensíveis, geralmente em viagem de lazer, tendem a comprar os bilhetes com maior antecedência. Com isso, a empresa consegue discriminar preços e não preencher com baixas tarifas assentos de passageiros dispostos a pagar mais.

A empresa acompanha em tempo real a disponibilidade de assentos nos voos em cada categoria tarifária, o que lhe assegura o controle de reservas disponíveis aos passageiros, estabelecendo, assim, barreiras entre os níveis tarifários. Gerenciar receita requer o cuidado de evitar a erosão, vender uma passagem barata para um passageiro disposto a pagar mais por ela. A empresa deve criar barreiras para que a erosão não aconteça na realização de promoções. Por exemplo, as promoções da GOL com passagens a R\$50,00 eram para voos normalmente no meio da manhã ou da tarde, com exigência de permanência mínima no destino; a venda dos bilhetes era realizada em finais de semana, ou seja, em dias que executivos geralmente não compram bilhetes para viajar a negócios, e a empresa exige compra de bilhete com tarifa normal para a volta, aumentando a ocupação de assentos com tarifas mais altas.

⁶ Informação verbal fornecida por um executivo da Gol

⁷ Informação verbal fornecida por um executivo da Gol

5 DISCUSSÃO

A seguir, com base no modelo de negócios descrito acima, desenvolvemos modelo de análise sobre a forma que a GOL articulou os seus recursos de maneira inovadora para sustentar sua entrada no mercado. Denominamos o modelo de Rede de Recursos, pois ele foi desenvolvido tentando contextualizar as proposições da RBV. A Figura 1 descreve os principais pontos do modelo dentro da perspectiva da entrada da GOL.

Esse modelo foi concebido com base nas proposições teóricas da RBV de que as firmas são feixes de recursos (WERNERFELT, 1984). Cada agrupamento de recurso determina um feixe de recursos da empresa ou conjuntos de competências e capacidades (PRAHALAD; HAMEL, 1990), isto é representado pelos agrupamentos da figura. Também está de acordo com o conceito de que a posição competitiva de uma firma é definida pela cesta de recursos únicos detidos pela firma e seus relacionamentos (RUMELT, 1997).

A cultura de baixo custo, equipes enxutas em terra e o modelo mercadológico são elementos resultantes de diversas interações entre os recursos da empresa e são recursos intangíveis (HALL, 1992; ITAMI, 1987) gerados por ambiguidade causal e a complexidade social (BARNEY, 1997; REED; DEFILLIPPI, 1990). A ambiguidade causal é dada através do relacionamento de diversos recursos, ou seja, é um recurso resultante da interação de outros recursos e atividades e, portanto, não é copiado diretamente (RUMELT, 1997).

Na construção da Rede, um conceito que nos ajudou a direcionar a análise foi o de lógica dominante, considerado um precursor do conceito de competência central. Prahalad e Bettis (1986) constroem o conceito da lógica dominante a partir de aspectos da psicologia cognitiva e utilizam as noções de **esquemas mentais**. Segundo essa argumentação, o gestor de uma organização possui uma forma de ver o funcionamento (**esquemas mentais**) do mundo e propor ações apropriadas para as demandas que ele encontra e interpreta. Esses esquemas mentais não são expressos de forma consciente e são desenvolvidos de acordo com a experiência do indivíduo, ou seja, a forma com que ele aprende a lidar com as situações as quais é exposto. O esquema mental compartilhado pela organização é a base da lógica dominante. A escolha de alocação dos recursos organizacionais se dá através da lógica dominante.

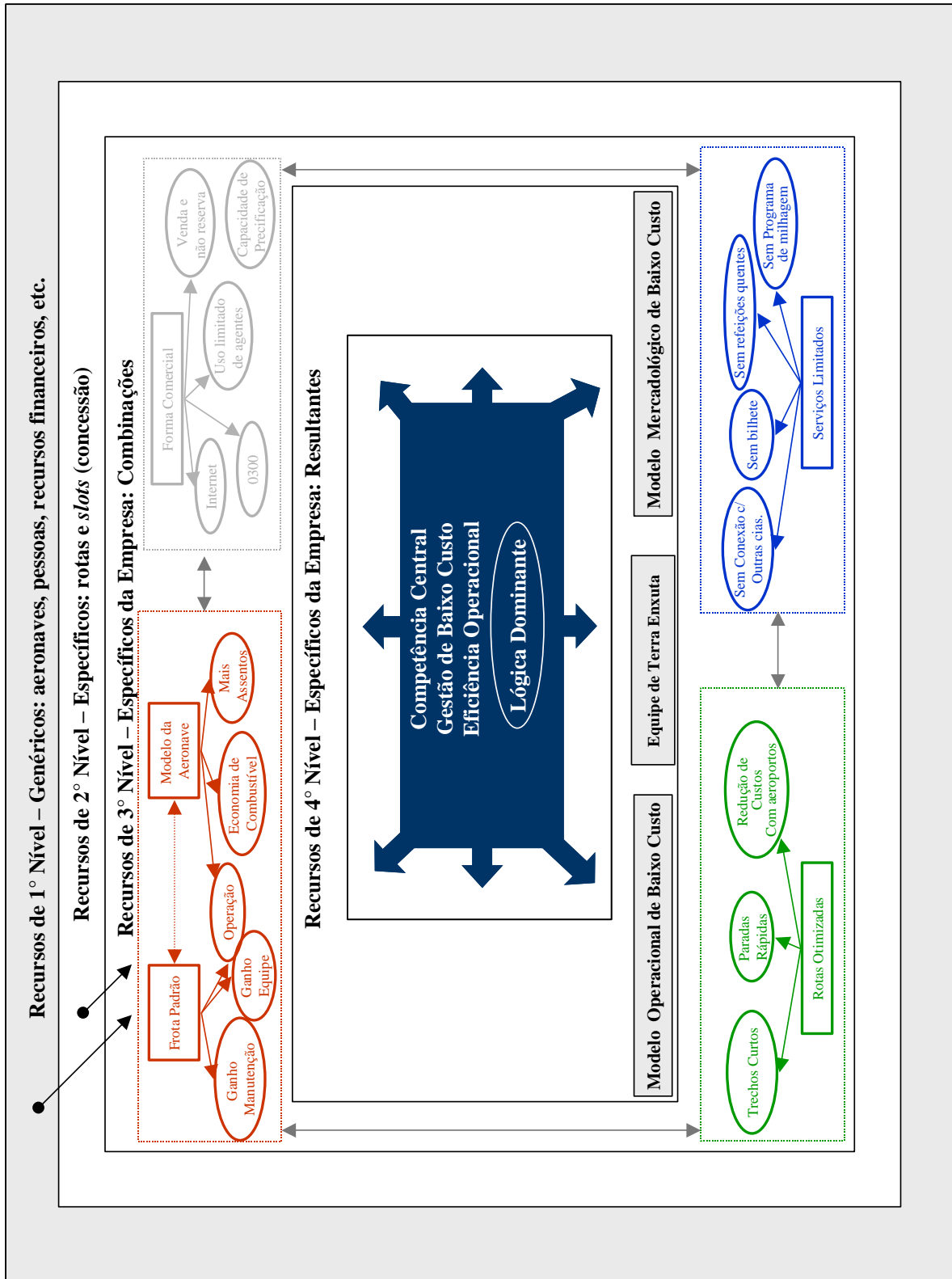


Figura 1: Base de Recursos da GOL
 Fonte: Elaborado pelo autor

Podemos notar na Rede de Recursos, como apontado anteriormente, na Gol as rotas e os serviços sofreram grandes alterações, dentre as quais a simplificação do serviço de bordo, gerando economias para a empresa, além de ganhos indiretos.

A utilização da internet para venda de passagens, possibilitando alteração do modelo comercial, com eliminação das comissões para agentes de viagem e redução do custo de *call center*, representou grande ganho de custo para a empresa.

A lógica dominante foi influenciada pela origem do grupo – setor de transporte municipal e rodoviário –, no qual os fatores críticos são a eficiência na operação e o controle de custos. Essa lógica dominante dá suporte às competências de gestão de baixo custo e eficiência operacional, orientando todas as atividades da empresa. Veja o depoimento de um executivo da Gol, entrevistado: “A Gol ter nascido de um grupo de transporte rodoviário, no qual a preocupação com custo é muito grande, influencia a gestão da empresa. Embora os dois negócios não tenham nenhuma sinergia, a cultura do transporte rodoviário é de absoluta contenção de custos. A governança da empresa ficou muito treinada e atenta em relação a custo, isto é muito diferente da VARIG e da TAM” (informação verbal)⁸

Essa lógica dominante e essa competência central atendem às necessidades do ambiente externo e geram vantagem competitiva para a empresa. A lógica dominante, aprendida no negócio central (transporte terrestre), determinou a priorização na alocação de recursos pela alta direção da Gol.

Os recursos de quarto nível da empresa são os que sustentam sua vantagem competitiva. Trata-se de recursos oriundos das diversas interações entre os recursos da empresa. A análise das atividades de terceiro nível da base de recursos revela importantes articulações geradoras de inovação e vantagem competitiva e definem os recursos de quarto nível. Isoladamente, esses recursos podem ser copiados, porém a vantagem e a inovação surgem da articulação entre grupos: frota padrão, forma comercial, serviços limitados e rotas otimizadas, orientadas pela competência central. É o todo e a consistência da base que determinam sua vantagem refletida no melhor resultado do setor.

A inovação do modelo de negócios surge da articulação entre recursos que foram agrupados como frota padrão, forma comercial, serviços limitados e rotas otimizadas. Esses grupos articulados de recursos são orientados pela cultura de baixo custo e suportada por sistemas de informação.

Essa combinação de recursos (Rede de Recursos) permitiu a entrada e o estabelecimento da GOL em um mercado consolidado e dominado por grandes empresas. Com a relação aos indicadores do setor, a GOL é a empresa que tem se mostrado eficiente. Segundo dados do DAC, temos o seguinte quadro comparativo (GOL – Base 100):

Tabela 1 – Quadro Comparativo de Indicadores (Jan. 01 – Dez. 03)

	GOL	GRUPO VARIG	TAM	VASP	INDÚSTRIA
Custo/Assento por km	100	156	145	145	151
Receita/ Assento por km	100	152	148	140	146
Aproveitamento	100	95	89	95	94

Fonte: Elaborado pelo autor

⁸ Informação verbal fornecida por um executivo da GOL

6 CONCLUSÃO

Discutimos, no início deste trabalho, que a RBV é um modelo de competitividade que vem se expandindo no campo da estratégia empresarial tendo importantes implicações para o desenvolvimento e ação estratégica de empresas. O presente trabalho, identificando que algumas proposições teóricas da RBV não foram testadas empiricamente, propôs-se a derivar essas proposições em um caso específico da realidade empresarial nacional. Ao derivar esses conceitos através de um estudo de caso desenvolvemos o modelo da Rede de Recursos.

Por meio da análise do caso, identificamos como a GOL desenvolveu um modelo de negócios inovador no contexto brasileiro através da combinação de diversos recursos expressos na sua Rede de Valor e, através destes, entrou e se estabeleceu no mercado aéreo brasileiro (2001 a 2003). A Rede de Recursos da empresa foi desenvolvida e articulada para lidar com um contexto externo específico. A combinação de recursos da organização dentro do que denominados Rede de Recursos está de acordo com uma das proposições teóricas centrais da RBV.

Para analisar a formação e a alteração da base de recursos da organização, propôs-se um modelo teórico hierárquico. Os recursos são classificados e analisados em níveis hierárquicos, de acordo com sua relevância estratégica e sua complexidade. O modelo propõe quatro níveis e um direcionador central. Os níveis mais elevados são dependentes dos níveis mais baixos. O primeiro nível é composto de recursos genéricos: aviões, pessoas, dinheiro, combustível, etc. O segundo nível é composto de recursos específicos – rotas, linhas e *slots* – que, no setor aéreo, dependem de concessão. O terceiro nível é composto pela combinação em grupos, de recursos do primeiro e do segundo nível, e constitui combinação específica da empresa. O quarto nível é constituído por recursos que surgem da inter-relação dos grupos do terceiro nível. E o direcionador central, no centro do modelo, é a competência central, baseada na lógica dominante, que coordena e articula todo os níveis de recursos. A Figura 2 representa teoricamente o modelo proposto através do caso.

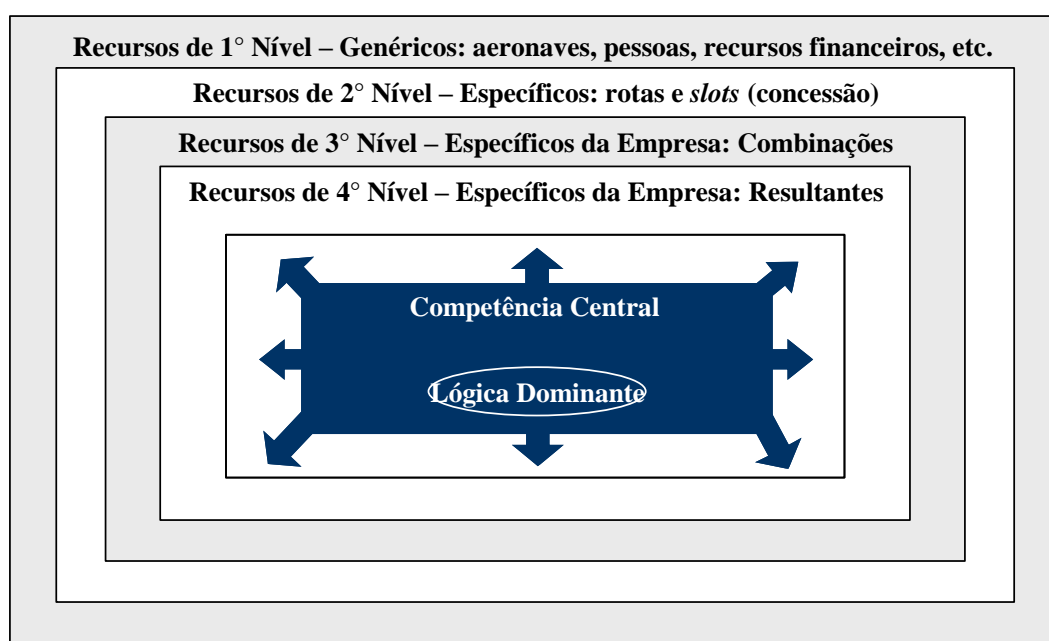


Figura 2: Rede de Recursos Hierárquicos

Fonte: Elaborado pelo autor

Esse modelo pode ser usado para entender combinações inovadoras de recursos e procurar compreender as relações de ambiguidade causal tão presente, com vimos, nas proposições teóricas iniciais da RBV. O modelo ainda fornece uma explicação para a ação do gestor ou empreendedor no processo de escolha e combinação dos recursos, e como este processo pode ser dirigido pela lógica dominante.

O modelo também aponta que a utilização eficiente de um determinado recurso R1 disponível no mercado pode depender da presença de um outro recurso Rn que não está disponível para outras empresas. Nesse caso, a relação de R1 com Rn é interdependente e é isso que gera vantagem competitiva. O recurso R1 gera maior valor para a empresa na presença do recurso Rn. Portanto, a inovação está na combinação de recursos interdependentes e a defesa da imitação na combinação de recursos únicos com recursos genéricos.

Os resultados do presente estudo podem abrir interessantes campos de pesquisa futura. Para professores e pesquisadores, o presente trabalho ressalta a necessidade de se desenvolver RBV com aplicações práticas que permitam explicar e guiar o comportamento estratégico da firma. Nessa linha, o artigo sugere fortemente a necessidade de se prosseguir com a discussão da Rede de Recursos. Imaginamos que uma rica possibilidade de pesquisa pode ser aberta para (a) aprimorar conceitualmente o modelo proposto; (b) verificar se redes de recursos similares tendem a gerar resultados similares, através de um modelo estratégico similar; (c) verificar qual a relação entre Redes de Recursos e performance da empresa; (d) entender a lógica da aquisição de novos recursos para compor o conjunto de recursos atuais de uma empresa; e (e) estender a pesquisa para outras indústrias, replicando o modelo hierárquico da rede, que não o mercado aéreo brasileiro, para verificar se as nossas conclusões se confirmam.

Dado o *status* do modelo da RBV em estratégia empresarial, a tarefa de discutir e validar conceitos deste modelo que aqui propomos é de grande importância para que decisões estratégicas sejam orientadas para ações práticas. Nosso artigo tem a esperança de colaborar neste sentido, mas o aprofundamento através de outros estudos e pesquisadores se faz essencial para que tal proposta tenha eco e sucesso no campo.

REFERÊNCIAS

ACEDO, F. J.; BARROSO, C.; GALAN, J. R. The resource-based theory: dissemination and main trends. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 27, n. 7, p. 621-636, Jul. 2006.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. Departamento de Aviação Civil. **Anuário do transporte aéreo 2000**: dados estatísticos. Brasília, 2000.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. Departamento de Aviação Civil. **Anuário do transporte aéreo 2001**: dados estatísticos. Brasília, 2001.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. Departamento de Aviação Civil. **Anuário do transporte aéreo 2002**: dados estatísticos. Brasília, 2002.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. Departamento de Aviação Civil. **Anuário do transporte aéreo 2003**: dados estatísticos. Brasília, 2003.

ARNT, R. O nascimento de uma empresa: como em apenas sete meses foi criada a Gol, a mais nova e ousada companhia aérea do país. **Revista Exame**, São Paulo, 07 fev. 2001.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Stillwater, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1997.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, Stillwater, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, Hanover, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, Oct. 1986.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, Stillwater, v. 27, n. 6, p. 625-642, 2001.

BINDER, M. P. **Recursos e competências sob turbulência**: estudo longitudinal de três empresas aéreas brasileiras. 2006. 343 f. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, Hanover, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, Dec. 1989.

DOGANIS, R. **Flying off course**: the economics of international airlines. London: Routledge. 1991.

DUTTA, S.; ZBARACKI M. J.; BERGEN, M. Pricing process as a capability: a resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 7, p. 615-630, Jul. 2003.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Briar Cliff Manor, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

FOSS, N. Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. In: _____. **Resources, firms and strategies**: a reader in the resource-based perspective. Oxford: Oxford University Press, 1997. p. 3-18.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 13, n. 2, p. 135-144, Feb. 1992.

HOOPEs, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G. Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 24, n. 10, p. 889-902, Sept. 2003

ITAMI, H. **Mobilizing invisible assets**. Cambridge: Harvard University Press, 1987.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN, R. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 13, n. 5, p. 363-80, Jun. 1992.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

POWELL, T. C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 16, n. 1, p. 15-37, Jan. 1995.

PRAHALAD, C. K.; BETTIS, R. A. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 7, n. 6, p. 485-501, Dec/Nov. 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. **Harvard Business Review**, New York, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, Ohio, v. 26, n. 1, p. 22-40, Jan. 2001a.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. **Academy of Management Review**, Ohio, v. 26, n. 1, p. 57-66, Jan. 2001b.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, Ohio, v. 15, n. 1, p. 88-102, Jan. 1990.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 12, n. 3, p. 167-185, Mar. 1991.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: FOSS, N. (Org.). **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford: Oxford University Press, 1997. p. 131-145.

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr/Jun. 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RESOURCE NET: A MODEL DEVELOPED FROM THE GOL LINHAS AÉREAS CASE STUDY

Abstract

Our objective in this study is to understand how a company's resources and competences are articulated in order to create an innovative business model. To achieve this, we have examined the entrance of a new Brazilian company into the domestic air travel market. Gol Linhas Aéreas was the object of the research and the period studied was 2001 to 2003, which covers the period of the company's entrance into and consolidation in the market place (the focus of this study). The theoretical foundation used was the Resource Based View (RBV). A qualitative methodology was adopted, which focused on the analysis of documents and interviews with industry experts and the company's senior executives. In our discussion, we developed the model that we named 'Resource Net', through which we demonstrate how a combination of organizational resources creates an innovative business model. In the conclusion of the study, we describe how the 'Resources Network' analysis advances the RBV theoretical body.

Keywords: Entrepreneurial strategy, resource theory, resources network.

Data do recebimento do artigo: 04/04/2009

Data do aceite de publicação: 24/06/2009

RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 28-43, 2009.